

# ¿Cómo crear valor en una marca?

## Una cuestión de *retail (revolution)*

¿Cuál es el reto de las marcas hoy? ¿Cómo conseguir una marca relevante? ¿De qué manera podemos aumentar su valor? Para el profesor Emilio Llopis la clave está en el *branding* experiencial y en lo que él llama *retail revolution*, es decir, la experiencia que el cliente tenga en el punto de venta.

**DR. EMILIO LLOPIS SANCHO**

SOCIO DE HUETE & CO.  
AUTOR DE "CREAR LA MARCA GLOBAL". ED. ESIC.  
WWW.EMILIOLOPIS.COM



**Flagships.** Las tiendas emblemática de una marca permiten la máxima expresión de su identidad y de la experiencia con el cliente.



Una de las críticas que se hacen a la disciplina del marketing es la proliferación excesiva de nuevos conceptos y la ambigüedad o falta de concreción de los mismos. Y la verdad es que, en muchos casos, dichas voces críticas tienen razón.

Por ello, en este artículo vamos a intentar hacer justamente lo contrario. Esto es, vamos a concretar y tangibilizar un concepto de marketing que desde hace unos años está muy de moda: el *branding* experiencial. Y vamos a ver cómo la máxima expresión de dicho concepto se materializa en el retail.

### ¿Qué es el branding?

Es la disciplina de *management* que se ocupa de la creación de marcas y de la gestión del valor de las mismas en el tiempo. Se trata entonces de construir valor, gestionarlo en el tiempo y asociarlo a una marca.

Este valor que está asociado a la marca se puede desdoblar en dos: valor de la marca para la empresa y para el cliente. Con más detalle:

- **Para la empresa la marca es un activo sujeto a una valoración financiera.** En cuanto ese activo sea capaz de generar más ingresos en el futuro y mayor protección frente a la competencia más valor tendrá.
- **Para el cliente la marca es una promesa de valor.** Dicho valor derivará de los beneficios que el cliente considera que la compra o consumo de una marca puede proporcionarle. Esos beneficios podrán ser funcionales, tangibles o emocionales.

La relación entre ambos tipos de valor es clara: para lograr un alto valor de marca para la empresa

## Retail revolution.

Un fenómeno en el modelo clásico de distribución en tiendas y, sobre todo, en la relación del cliente final con la tienda.

(valor financiero) debemos crear un alto valor para el cliente. Por tanto, si somos capaces de crear una marca relevante, deseada y atractiva para nuestros clientes dicha marca incrementará el valor económico de nuestra empresa. Además, una marca deseada es una garantía de ingresos futuros, en tanto que será preferida a la competencia. Por ello, es indiscutible la importancia estratégica del *branding*.

Lo siguiente que nos tiene que ocupar es extender el concepto de *branding* a *branding* experiencial.

### El branding experiencial

Es un nuevo enfoque de *branding* en el que se considera que la construcción de valor de marca para el cliente se fundamenta en la gestión de las experiencias del cliente en todos los puntos de contacto de dicho cliente con la marca. De este modo, la marca se convierte en una aportadora de experiencias y es la vivencia de esas experiencias la fuente de creación de valor para el cliente.

Este enfoque supone un cambio en el foco de las actuaciones de marketing: no vamos a focalizar tanto en mensajes acerca de los beneficios de nuestra marca, sino que el foco será una gestión holística e integral de la experiencia del cliente con la marca. Y esa gestión integral requiere un enfoque estratégico. Para ello, es muy operativo desagregar la experiencia de marca en las siguientes áreas experienciales, tal y como aporta Jack Morton: ■ ■ ■

**La marca.**  
Para la empresa es un activo sujeto a una valoración financiera y para el cliente una promesa de valor.

- **Discovery Experience:** Hace referencia a cómo la gente nos conoce y sabe de nosotros. En concreto hablamos de comunicación experiencial, es decir, por un lado acciones de comunicación que comunican las experiencias que brinda la marca al cliente y, por otro, la creación de eventos experienciales que comunican los beneficios de la marca.
- **Digital Experience:** Desarrollo de un enfoque experiencial e integrado de los diferentes puntos de contacto digital (website, mobile, buscadores, publicidad on-line, etc...), así como su integración con la experiencia *offline*.
- **Customer Experience:** Gestión de lo que ocurre en el punto de venta desde la óptica de ofrecer al cliente una experiencia diferencial y ganadora. Esta área de experiencia es crucial para muchas marcas. La experiencia de retail debe estar absolutamente conectada y coordinada a la experiencia digital.

**El punto de venta.** Es una potente plataforma de experiencia, comunicación y visualización de la marca.

- **User Experience:** Consiste en enfocar el desarrollo de producto o servicio no desde la óptica de sus características o beneficios sino de la experiencia de uso del mismo.
- **Community Experience:** Implica desarrollar las acciones necesarias para promover una experiencia de conexión entre los usuarios de la marca, tanto en medios interactivos como físicamente.
- **Employee Experience:** Los empleados de la empresa son los protagonistas de la entrega de experiencia al cliente. Por ello, deben estar totalmente alineados, formados e implicados con la experiencia de marca a aportar.

Si se logra la excelencia en la estrategia y ejecución en las anteriores áreas experienciales y en todos y cada uno de los puntos de contacto de la marca con el cliente (antes, durante y después de la venta) lograremos que nuestros clientes obtengan una vivencia superior a la que obtienen con la competencia. Y será nuestra marca la que más valor aporte.

Y como hemos visto al principio, más valor de marca para el cliente supone, automáticamente, más valor financiero de marca.

**Retail revolution**

En este punto debemos preguntarnos cuál es la relación con el retail. Es obvio que en las 6 áreas experienciales que acabamos de exponer, el rol del punto de venta es esencial. En muchos casos el punto de venta

para las marcas es la única oportunidad que tienen para hacerse tangible y conectar físicamente con su cliente. El punto de venta es una potente plataforma de experiencia, comunicación y visualización de la marca. Tanto es así que en los últimos años se ha hablado de *Retail Revolution*; concepto que pone en valor la importancia preponderante del retail en la experiencia del cliente y, por tanto, en la creación de marcas poderosas.

Antes de enumerar las transformaciones que engloba la *Retail Revolution* es conveniente contextualizarla enumerando los factores que han caracterizado al retail en los últimos años:

- **Concentración de la distribución:** Durante las últimas dos décadas en muchas categorías de productos y servicios de consumo se ha producido un fenómeno de concentración de los retailers, que ha venido acompañado de la consiguiente especialización y economías de escala. Esta situación ha derivado en un trasvase de poder de la marca al distribuidor. Un ejemplo de ello lo encontramos en las distintas categorías de productos de alimentación y



• Tienen éxito modelos de retail apalancados en la gestión de la experiencia como Starbucks o Four Seasons.

## SUPERMARCAS

- El fabricante americano de gafas Warby Parker ha abierto tiendas físicas en las que la experiencia sensitiva del cliente es total, pero en las que la compra sigue siendo online. La clave de su éxito: proporcionar gafas graduadas a un coste razonable, con precios de salida de unos 70 euros.



### Social media.

Con su potencialidad de recomendación, es un pilar básico de la comunicación.

droguería, donde el poder se ha desplazado en gran medida de los fabricantes (P&G, Nestlé, Unilever, etc...) a los retailers (Walmart, Carrefour, etc...).

- **Auge de las marca de la distribución:** Consecuencia del factor anterior, los retailers han profundizado y desarrollado sus propias marcas, las cuales –apalancadas en la gestión del propio punto de venta– se sitúan en competencia directa con las marcas propias de los fabricantes. Se crean marcas poderosas de alto valor como **Emidio Tucci, Hacendado, B'twin** o **Amazon Basics**.
- **Triunfo del modelo de los category killers:** La concentración de la distribución, con sus consecuencias de especialización y masa crítica, permiten el desarrollo de megaretailers especializados en una categoría de productos y servicios. Compañías como **Leroy Merlin, Decathlon, Fnac**,

**Toys 'R 'Us** y muchos otras desarrollan un modelo de negocio basado en la especialización en la categoría, conocimiento profundo del cliente, desarrollo de marcas propias en productos y marca de enseña y agresividad comercial que les permite liderar sus sectores con mano de hierro.

- **Fusión entre el fabricante y el distribuidor:** Ante el auge y poder de la distribución surgen modelos de éxito que fusionan ambos roles, como sería el caso de **Mango** o **El Ganso**; y grandes fabricantes empiezan a dar pasos estratégicos en distribución (un ejemplo lo encontramos en **Nestlé** con **Nespresso**).

Estos factores, unidos los últimos diez años a un desarrollo tecnológico exponencial, han dado lugar a esta *retail revolution*; un cambio consistente en una serie de fenómenos que están teniendo lugar en el modelo clásico de distribución en tiendas y, sobre todo, en la relación del cliente final con la tienda.

### Media Markt.

Posibilita la compra online y la recogida en la tienda física en un mismo acto de compra.

Veamos algunos de los cambios más significativos:

- **Internet se integra plenamente en la relación entre la tienda y el cliente.** El cliente tiene acceso a la información en cualquier sitio y a cualquier hora, lo cual tiene una especialmente relevancia en el proceso de compra. Según diferentes estudios los clientes propietarios de un *smartphone* con conexión a internet lo utilizan en tiendas físicas durante el proceso de compra en más del 50% de las ocasiones.
- **Intensificación del efecto ROPO (*Research on line, Purchase off line*).** Nos referimos al efecto por el cual los clientes investigan en internet lo que acaban comprando en la tienda física. Las marcas deben incrementar los puntos de contacto y suministro de información online al cliente para maximizar su posibilidad de venta física. El *social media*, con su potencialidad de recomendación, se configura como un pilar básico de las estrategias de comunicación, junto a los medios tradicionales que siguen teniendo su vigencia y efectividad. El mix de comunicación entre tradicional y digital debe plantearse en términos de complementariedad no de alternativa. El efecto ROPO, fenómeno creciente, tiene su reverso también creciente y en auge, que es el *showrooming*, efecto por el cual los clientes investigan ■ ■ ■

en la tienda física para acabar comprando online. De hecho, modelos de negocio ganadores nacidos en internet, como **Warby Parker**, han abierto tiendas físicas en las que la experiencia sensitiva del cliente es total, pero en las que la compra sigue siendo online.

- **Fusión de la tienda física y la tienda electrónica.** Ambas tiendas ya no se consideran como canales alternativos sino complementarios, lo que permite sinergias entre ellos. Un ejemplo sería la tienda online de **Media Markt**, que posibilita la compra online y la recogida en la tienda física en un mismo acto de compra.
- **La tienda como experiencia de marca.** Si bien la tienda ya no es el único lugar en que las marcas conectan con los clientes, sí es donde la experiencia de venta es

**El reto.** Diseñar una experiencia de compra mediante un mix integrado de lo offline y lo online que sea superior al de la competencia.



• Seven Eleven Japón, donde el surtido de las tiendas es variado en función de la hora del día o de las condiciones climatológicas.

real y tangible, además de permitir el contacto y la prescripción humana. Por ello tienen éxito modelos de retail apalancados en la gestión de la experiencia como **Starbucks** o **Four Seasons**, así como tiene éxito la figura de la *flagship*, aquella tienda emblema de una marca que permite la máxima expresión de su identidad y de la experiencia con el cliente.

- **El punto de venta tecnológico.** La tecnología desembarca con toda su fuerza en las tiendas. Este desembarco se produce en dos frentes, *front* y *back office*. Por un lado, la tecnología de gestión apalancada en sistemas de codificación EAN permite un casi ilimitado abanico de análisis de la *performance* de la tienda. Este análisis es crucial para una gestión viva de los resultados de la tienda, no sólo con criterios de superficie sino también con otros criterios como el horario o el climatológico. Tal es el caso de **Seven Eleven** Japón, donde el surtido de las tiendas es variado en función de la hora del día o de las condiciones climatológicas. Por otro lado, la tecnología llega a las tiendas en el contacto con

el cliente: probadores virtuales con realidad aumentada, tablets con catálogo de surtido, expositores de producto interactivos, lineales interactivos situados fuera de la tienda que permiten compra remota, etc. son realidades que están ocurriendo ya en muchas tiendas de distintos países.

En definitiva, en la sociedad de la información, la sociedad virtual, la tienda cobra más importancia que nunca pero variando su enfoque estratégico y operativo de aproximación al cliente.

Los clientes quieren lo mejor de ambos mundos: las ventajas del mundo digital (información rica y multicanal, comparaciones, recomendaciones, ofertas y garantía de mejor precio, etc.) y las de la tienda física (servicio personal, contacto físico, experiencia...). El reto de las marcas es diseñar una experiencia de compra mediante un mix integrado de ambos que sea superior al de la competencia. De este modo lograremos entregar una experiencia superior, y de paso, crear una marca poderosa.

© Dr. Emilio Llopis Sancho