



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**“PROYECTO DE MEJORA DE EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR Y AUTENTICIDAD
EN LEROY MERLÍN”**

AUTOR: ADRIÁN GARCÍA GARCÍA



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

TRABAJO DE FIN DE GRADO

“PROYECTO DE MEJORA DE EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR Y AUTENTICIDAD EN LEROY MERLÍN”

Trabajo presentado por: Adrián García García

Firma:

Tutor: Maria Cristina Camaleño Simón

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 10/07/2019

AGRADECIMIENTOS

A mis compañeros de la tienda, personal de dirección y especialmente los vendedores, que me ayudaron a escoger ideas para este proyecto e hicieron de las prácticas en la empresa una experiencia enriquecedora tanto a nivel laboral como personal.

A mi tío Marino Posadas, que además de haber sido un gran apoyo durante toda mi vida me ha aportado un mundo de fuentes de información para la elaboración de este trabajo.

A mis compañeros de la facultad, que además de haberme servido de ayuda para la confección del trabajo me han brindado la oportunidad de tener una carrera universitaria muy enriquecedora a su lado.

Índice

1.- Introducción del proyecto. En qué consiste	8
2.-Introducción teórica. Conceptos.	9
2.1.- Consumidor, motivación, personalidad y experiencia.....	9
2.2.- Customer Relationship Management y Customer Experience Management.	11
2.3.- ¿Qué es la experiencia del consumidor?	12
2.3.1.-Componente cognitivo	13
2.3.2.-Componente afectivo	13
2.3.3.-Componente social	14
2.3.4.-Componente físico.....	14
2.3.5.-Componente sensorial.....	16
2.4.- Autenticidad.....	14
3.- Marketing experiencial.	18
3.1.- Efectos de un evento sobre la marca.....	18
3.1.1.- Marketing de eventos experienciales.....	19
3.1.2.- Marketing con eventos experienciales. Patrocinio.....	20
3.1.3.- Capital de marca	21
3.1.4.- Recomendación	21
4.- Leroy Merlín	23
4.1.- Cifras clave.	25
4.2.- Organización.	26
4.3.- Misión y Visión.	28
4.4.- Estrategias de Marketing.	29
4.4.1.- Category Killer.....	29
4.4.2.- Diseño de la superficie comercial.	29
4.4.3.- Estrategias de persuasión	31
4.4.4.- Gamas	31
4.4.5.- Topajes.....	32
4.5.- Competencia.	33
4.6.-Análisis DAFO	36
5.-Análisis y propuestas de cambio	37
5.1.-Propuesta 1: Mejora de la ambientación.....	37
5.2.- Propuesta 2: Aplicación de diseño de proyectos	38
5.3.- Propuesta 3: Implantación de kioscos virtuales donde completar la compra	39
5.4.- Propuesta 4: Talleres de demostración	40

5.5.- Propuesta 5: Aroma Leroy Merlín.....	40
6.- Conclusión final	42
7.- Bibliografía	43

Ilustraciones

Ilustración 1: Cuadro explicativo elaborado por el autor	10
Ilustración 2: La progresión del valor económico. Pine y Gilmore (1998).....	12
Ilustración 3: Diferencia entre marketing de eventos y patrocinio (Nufer 2016)	19
Ilustración 4: Presencia a nivel mundial de Leroy Merlin	22
Ilustración 5: Empresas que constituyen el grupo ADEO	23
Ilustración 6: Organigrama de la dirección general	27
Ilustración 7: Dirección de una tienda de Leroy Merlin	27
Ilustración 8: Nuevo logo de Leroy Merlin con lema	28
Ilustración 9: Mapa de una tienda de Leroy Merlin	30
Ilustración 10: logo de IKEA	33
Ilustración 12: Logo Bauhaus	33
Ilustración 13: logo BricoDepot	34
Ilustración 14: logo Bricomart.....	34
Ilustración 15: logo Bricorama	35
Ilustración 16: logo Amazon.....	35

1.-Introducción del proyecto. En qué consiste.

El objeto de este trabajo de fin de grado es hacer un análisis de la experiencia del consumidor y de sus beneficios como una diferencia competitiva para una empresa. Debido a la digitalización de los medios de comunicación y de los mercados, el contenido es cada vez más relevante y podría considerarse incluso que es tratado como mercancía. No obstante, ese contenido por sí solo no es a largo plazo una ventaja competitiva para la empresa. Por ello la experiencia del consumidor ha adquirido cierto protagonismo y cualquier negocio o industria hacen énfasis en este aspecto.

Además, en base a este análisis, se hace una breve reseña histórica sobre la evolución de Leroy Merlin desde sus inicios hasta la actualidad y se presenta un proyecto de mejora tanto de la experiencia del consumidor en la tienda como de la autenticidad en una tienda de Leroy Merlin.

La primera busca que el cliente, además de entrar a una tienda de bricolaje a buscar un mueble, herramientas o cualquier otro producto, perciba una serie de factores que le hagan sentir que entra a los diferentes ambientes de las secciones (baño, cocina, jardín...), que le parezcan atractivos, afecten a su motivación y se facilite de este modo la venta final del producto.

El otro busca dar prestigio tanto a la marca de Leroy Merlin como a la propia tienda. Qué aspectos positivos que impulsan la compra percibe el cliente con respecto a otras empresas de la competencia y a otras tiendas de la propia compañía y que de este modo el cliente tenga una actitud favorable para efectuar la compra. Qué es lo que le mueve al cliente y qué servicios espera encontrar por sus experiencias previas.

2.-Introducción teórica. Conceptos.

2.1.- Consumidor, motivación, personalidad y experiencia.

Comenzamos la introducción teórica de este trabajo definiendo la figura del consumidor: es quien consume bienes y servicios con el fin de satisfacer sus motivaciones y obtener un beneficio.

Una motivación es un conjunto concatenado de procesos psíquicos que mueven a la personalidad de manera activa y autónoma a la satisfacción de las necesidades de una persona. Es aquello que activa el comportamiento y da sentido a una acción.

La personalidad refleja las características de un individuo ante situaciones habituales, (en el caso del consumidor la situación objeto de análisis es la compra). El psicólogo estadounidense Gordon Allport, cuya parte de sus estudios se basaban en la investigación de la personalidad, la definía en términos más específicos como *“la organización dinámica de sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar, exclusiva de cada individuo en su proceso de adaptación al medio”*. Es lo que engloba la estructura total del individuo: aspectos tanto fisiológicos como intelectuales, afectivos o impulsivos. Se trata de una unidad compleja de elementos: patrón de actitudes, pensamientos, sentimientos y conductas que caracterizan a una persona. Puede definirse por el tipo y por los rasgos.

Este concepto de patrón de actitudes en el comportamiento, aplicado al ámbito comercial, se manifiesta con cierta predictibilidad, pues tiene cierta estabilidad y persistencia, aunque puede cambiar.

A continuación, se enumeran y definen los factores de la personalidad, según el modelo denominado en psicología “Modelo de los cinco Grandes”:

- Extroversión: rasgo caracterizado por la tendencia a relacionarse con los demás y mostrar abiertamente los sentimientos. En una tienda, invitaremos a que se manifieste la extroversión del cliente para hacerle sentir en un lugar de confort que le inviten a abrirse. Por eso es importante acondicionar la tienda con rasgos característicos que le inviten a entrar y a comprar.
- Conformidad: Adecuación o correspondencia de ciertas cosas con otras en cuanto a su fin, forma o función. Las propiedades del producto deben de hacer sentir conforme al consumidor para proceder a su compra.
- Responsabilidad: cualidad de una persona que es consciente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas. En el caso del consumidor, más que

a las obligaciones nos deberíamos referir a sus necesidades, y a cómo son satisfechas mediante la adquisición de un producto.

- Estabilidad emocional: capacidad de una persona para mantenerse estable y equilibrado, experimentando emociones positivas. Mediante la compra el consumidor satisface una necesidad.
- Apertura a la experiencia: depende del individuo. Si es abierto tiende a ser original e intuitivo, tienen curiosidad por nuevas ideas y valores. En el caso contrario, un individuo de mentalidad cerrada tiende a seguir siempre los mismos patrones, son conservadores. Mediante la renovación de un establecimiento, ofreciendo nuevas experiencias de compra, atraeremos a consumidores de mentalidad abierta, pero manteniendo nuestra autenticidad a la hora de prestar nuestros servicios, distinguiéndonos de la competencia, atraemos al consumidor más conservador.



Ilustración 1: Cuadro explicativo elaborado por el autor

El consumidor muestra mayor atención ante estímulos emocionales, ya que los contenidos que emocionan se memorizan mejor y son más duraderos. Una emoción positiva asociada con la marca genera preferencia. Las emociones aprendidas favorecen

los procesos de fidelización. Todos estos conceptos, por lo tanto, deben de estar presentes a la hora de ofrecer al consumidor una buena experiencia de compra.

La experiencia es el hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo. También se puede entender como el conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas. Aplicado al comercio, el concepto de experiencia del consumidor hace referencia a esa situación vivida durante el proceso de compra. Esto puede marcar que el consumidor vuelva repita o no el acto de compra.

2.2.- Customer Relationship Management y Customer Experience Management.

La Gestión de la Experiencia del Consumidor (Customer Experience Management), en adelante CEM, nace como una extensión de la Gestión de las Relaciones con el Cliente (Customer Relationship Management). Se trata el CRM de un modelo de gestión de una organización basada en una orientación al mercado o una estrategia de marketing relacional, cuyo fin es generar relaciones rentables con el cliente, centrándose en exclusivo en aspectos tradicionales como precio, producto, calidad y altos niveles de servicio.

El modelo del CRM nace a mediados del siglo XX cuando la producción en masa cambia la competitividad entre empresas en consecuencia del aumento de la oferta de los productos para los consumidores. En una economía orientada al producto, los consumidores se convierten en un simple número para la empresa y sus necesidades no eran tenidas en cuenta.

Debido a esa saturación en el mercado de productos y servicios, las expectativas del consumidor en términos de calidad y precio aumentaron. El CRM se convirtió en una ventaja competitiva para las empresas más exitosas.

Las ventas basadas exclusivamente en el CRM no fueron durante mucho tiempo suficientes para gestionar las interacciones con el consumidor. Los consumidores no son entes racionales que toman decisiones porque también hay componentes irracionales que motivan su compra. El modelo CRM no tenía en cuenta las emociones de los consumidores ni los efectos de establecer una relación con sus emociones. El CEM aporta nuevos valores hedonistas y cambia enfoca el servicio o la venta desde el punto de vista del cliente.

En consecuencia, la experiencia comienza a tenerse en cuenta como una diferencia competitiva. Los mercados viran de lo que podríamos denominar las “economías del servicio” a las “economías de la experiencia”, conceptos introducidos por Joseph Pine y James Gilmore en 1998. La economía de la experiencia reclamaba que la calidad tanto de productos como servicios no iba a ser suficiente durante mucho más tiempo para el

consumidor, ya que este deseaba experiencias. Ante la aparición de esta nueva necesidad las empresas comenzaron a responder y a ofrecerlo. El principal factor que condujo a este cambio en los mercados, de los servicios a la experiencia, fue el tratar a los servicios también como una mercancía. Los servicios se habían convertido en algo genérico y dificultaba a las compañías diferenciarse en este aspecto. De modo que, aportando estas nuevas experiencias al cliente, se conseguía una manera de distinción. La experiencia se convertiría en un factor diferenciador dominante para las compañías.

2.3.- ¿Qué es la experiencia del consumidor?

Se trata de un concepto difícil de definir porque puede ser entendido de modo distinto entre académicos y profesionales del marketing.

Pine y Gilmore (1998) plasman una visión de una nueva economía: la de la experiencia. Enunciaban que “una experiencia ocurre cuando una compañía emplea intencionadamente servicios como un escenario y productos como atrezzo para involucrarse con el consumidor de modo que se crea una experiencia memorable”. Los consumidores quieren algo más que servicios y productos de buena calidad. Esperan tener experiencias satisfactorias de consumo, con altas cargas afectivas, sensoriales y simbólicas.

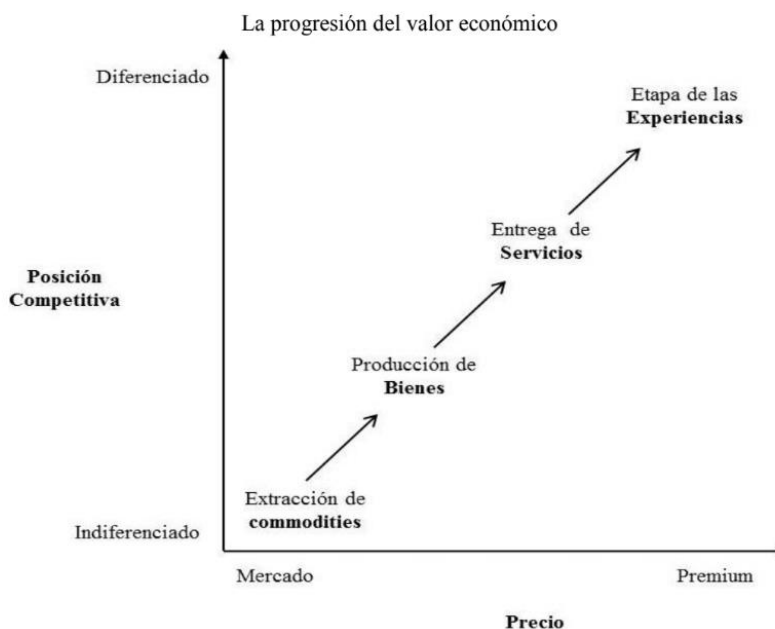


Ilustración 2: La progresión del valor económico. Pine y Gilmore (1998)

A partir de la publicación de los autores anteriores surgen otros trabajos como el de Bernd Schmitt (1999), que aportó una vista más genérica de la experiencia del consumidor. Para él las experiencias suceden como consecuencia de un encuentro inesperado, sufrimientos o vivencias a través de las cosas. Son sucesos privados que se producen como respuesta a una estimulación, de modo que no se autogeneran, sino que son inducidas. Las experiencias ofrecen unos valores sensoriales, emocionales, cognoscitivos, conductuales y relacionales que reemplazan los valores funcionales. Se crea una impresión personal de carácter duradero.

Por lo tanto, entendemos por experiencia del consumidor como el producto de las percepciones de un cliente cuando previamente se ha realizado una interacción física, racional y emocional con cualquier parte de una organización. Ante esta definición y según teorías posteriores a las anteriormente expuestas, se coincide en torno a cuáles son los componentes que forman la experiencia del consumidor: afectivos, cognitivos, físicos, sociales y sensoriales.

2.3.1.-Componente cognitivo

Está basado en cómo el consumidor procesa la información a partir de la percepción, el conocimiento adquirido y las características subjetivas. Desde aquí el consumidor otorga un significado a esa información procesada que posteriormente le va a permitir valorar y considerar ciertos aspectos de la información frente a otros. Esta estructura cognitiva del consumidor es vital para la formación de una actitud hacia una marca y también diferenciar entre varios productos.

El procesamiento de información no es igual en todos los consumidores. Depende de la capacidad de cada uno para recibir más información y procesarla. Por ello hay diferentes formas de buscar y tratar la información. Las empresas deben emplear los estilos cognitivos para comprender y predecir el comportamiento.

Si se sabe cuál es la relación entre un estilo cognitivo y tener ciertas opiniones, intereses o preferencias se obtiene información muy útil.

2.3.2.-Componente afectivo

Los estímulos generados a raíz de las acciones de marketing pueden provocar sentimientos y emociones en el consumidor, favoreciendo así experiencias afectivas desde un simple estado de ánimo levemente positivo vinculada a una determinada marca hasta emociones de alegría y orgullo.

Este componente proporciona un entendimiento más amplio de aspectos relacionados con el consumo. El sistema actúa como un motivador del comportamiento, en

función de la situación. Por ello es importante comprender cómo surgen los estados de ánimo (positivos y negativos) y las emociones (comprendidas como un estado mental de la disposición que surge en consecuencia de las evaluaciones cognitivas de eventos o pensamientos) con el fin de inducirlos para producir una estimulación en el consumidor, y crear una experiencia de consumo a nivel afectivo.

2.3.3.- Componente Social

Se fundamenta en la calidad e intensidad de las relaciones surgidas entre el individuo y las personas con las que interactúa. Es la relación que tiene el individuo con un sistema social con el que establecerá relaciones con distintos grados de fortaleza con los miembros que lo forman. Relaciones que van desde una identificación por afinidad con un grupo de referencia hasta interacciones complejas en torno a una marca que funciona como el centro de la organización social.

En ambos casos el consumidor experimenta sentimientos consecuencia de esa interacción, del significado cultural que tiene y de la necesidad de tener una identidad social.

La imagen que tiene un individuo de sí mismo en relación con el mundo que les rodea contiene aspectos que emergen por su pertenencia a diferentes grupos o categorías sociales. Parte de este autoconcepto del individuo depende de su identidad social y del significado a nivel emocional y de valor que para él tenga.

En base a esto, se entiende que desde el establecimiento comercial se puede construir una conexión social con el consumidor. Los ambientes de estos establecimientos ofrecen una oportunidad al consumidor para interactuar, hablar y socializarse con otros durante el proceso de compra en búsqueda de una experiencia social que rompa con la monotonía de su día a día. La interacción con el vendedor para tomar mejores decisiones de compra, o con otros compradores establecen esas relaciones sociales que incrementan el placer de la experiencia, mejora la compra y amplían el conocimiento.

2.3.4.- Componente físico

En función de la respuesta fisiológica del consumidor ante un ambiente determinado, ya sea comodidad, placer o confort. Esto se produce al haber una armonía entre el individuo y el ambiente.

El confort representa una sensación subjetiva de bienestar por parte de un individuo en respuesta al medio ambiente en que se encuentra. Es un aspecto a tener en cuenta porque al crear un estado de no confort se genera una sensación de incomodidad y malestar.

De modo que es importante tener en cuenta ciertos elementos en un establecimiento tales como el ruido, la temperatura ambiente, la calidad del aire o la iluminación, que pueden causar incomodidad, y se debe trabajar en un ambiente equilibrado que no cree esa sensación.

Un ambiente sonoro con rangos de entre 58 y 89 decibelios puede ser molesto o muy molesto, causando fatiga auditiva. Genera distanciamiento tanto entre los clientes como en los propios empleados.

Los ambientes térmicos insatisfactorios, bien sean por bajas o altas temperaturas ambientales, generan incomodidad entre los individuos y afectan tanto a la movilidad como al rendimiento en tareas.

En cuanto al aroma, cabe reseñar que puede tener un impacto en el individuo de desear realizar o dirigirse a ciertas actividades. Un aroma placentero impulsa al consumidor a realizar una compra, en cambio un aroma que provoca incomodidad invita a abandonar o evitar el lugar.

Respecto a la iluminación, se debe tener en cuenta que altos niveles se asocian con un incremento en la sudoración y la frecuencia cardíaca, fatiga visual, molestias, etc. que en definitiva no favorecen, sino que dificultan la compra.

En el consumidor las principales situaciones que generan incomodidad física e irritación, desencadenando respuestas fisiológicas que afectan de manera negativa a la experiencia de compra, son:

- 1º Aglomeraciones en la tienda.
- 2º Malos olores en la tienda.
- 3º Iluminación inadecuada.
- 4º Niños agitadores causantes de desorden alrededor.
- 5º Poca limpieza en la tienda.
- 6º Tamaño de la tienda muy reducido.
- 7º Clima exterior muy frío y cálido en el interior.
- 8º Música muy alta.
- 9º Temperatura demasiado alta en el interior de la tienda.
- 10º Lentitud de las personas.

En cuanto al vendedor, también es reseñable que la exposición a ambientes inadecuados afecta a su rendimiento en sus labores con problemas como problemas respiratorios, en la piel, nerviosos, nasales y quejas de olor.

Además de tener en cuenta estos aspectos que generan incomodidad, es necesario analizar el componente físico desde los estudios sensoriales, cómo afecta a los sentidos del consumidor.

2.3.5.- Componentes sensoriales.

- **Visión:** El componente visual es un aspecto clave en la evaluación de un producto. Elementos visuales como el color, luminosidad, tamaño, formas y mobiliario tiene una función simbólica que determina cómo un producto va a ser percibido y evaluado por el consumidor. Por lo tanto, una buena iluminación es importante para que estos elementos creen una impresión positiva.
- **Tacto:** El poder tocar un producto muchas veces es la única posibilidad para el consumidor de confirmar cierta información (textura, dureza, temperatura, peso, etc.) específica sobre el producto que solamente obtiene por esta vía. Tocar realza los sentimientos positivos, por lo tanto, ambientes que permiten esa inspección contribuyen a que se genere o se mejore la confianza del consumidor hacia los mismos. También facilita la evaluación del producto.
- **Olor:** es uno de los aspectos sensoriales que impactan directamente en el comportamiento del consumidor. El olfato es el sentido que más se vincula con la memoria debido a que las señales olfativas aumentan la conciencia del individuo. Los olores ambientales influyen en el estado de ánimo del consumidor, pero éstos son de corta duración y por lo tanto su efecto es débil (un olor agradable afecta de modo positivo en el estado de ánimo, pero a medida que se intensifica ese olor, el estado de ánimo se ve afectado negativamente). Un olor adecuado y acorde con los productos que se comercializan (madera, limpieza o plantas de jardín en el caso de una tienda de bricolaje) contribuye a la construcción de una percepción más favorable de la tienda y de un modo indirecto, de la calidad percibida de los productos.
- **Oído:** la dimensión auditiva está compuesta por el tono y el volumen del hilo musical que armoniza el ambiente. Se han efectuado estudios en los que se demuestra que en un ambiente con música de compases lentos los compradores permanecen más tiempo y realizan mayores compras. Esto se debe a que la música impacta en el estado emocional del consumidor.

- Gusto: comúnmente se asocia al sentido del gusto con las papilas gustativas, mediante las cuales se envía información de una sustancia al cerebro. Pero el gusto no se produce únicamente por estas sensaciones de las papilas gustativas, sino también en la información que aportan los demás sentidos. No obstante, para una tienda de bricolaje como Leroy Merlín, no resulta relevante profundizar más en este sentido del consumidor como sí lo ha sido en los anteriores.

En conclusión sobre el componente físico, se debe tener en cuenta que el ambiente provoca en el individuo respuestas fisiológicas que influyen en su sensación de confort o incomodidad. El consumidor se siente atraído a ambientes seguros, con diseños atractivos y cómodos. Por ello se debe tener una exhaustiva planificación del espacio de la tienda en cuanto a iluminación, color, aroma, decoración, temperatura e hilo musical, entre otros, para estimular los estados afectivos positivos del cliente en el proceso de compra.

Los estímulos sensoriales ayudan al consumidor a procesar la información e influyen directamente en la formación de impresiones sobre el ambiente. Por lo tanto, éste debe ser agradable tanto para el consumidor como para el vendedor. Para la empresa va a suponer un componente estratégico de diferenciación y posicionamiento competitivo.

2.4.- Autenticidad.

Para concluir el apartado segundo, se procede a efectuar una definición de autenticidad. El concepto nace tras la necesidad de tratar con cuidado y delicadeza al consumidor para conseguir rentabilidad en un negocio tras los cambios en los patrones de consumo ya analizados y, en consecuencia, las estrategias de marketing que se analizarán en el apartado siguiente.

Es el conjunto de procesos y acciones comerciales que tratan de crear confianza en el consumidor y hacer ganar valor a la marca y distinción ante la competencia. El cliente percibe los valores que así se transmiten y devolverá el cuidado que se le procura desde la empresa de diversas maneras, convirtiéndose en compradores fieles, propagando esta buena experiencia ganando nuevos clientes y, a mayores, creando satisfacción y motivación entre la plantilla.

3.- Marketing Experiencial

En las últimas décadas la disciplina del marketing ha tomado importancia en el ámbito empresarial. Cada vez más las empresas permiten el acceso a una oferta muy amplia de productos, pero debido al entorno competitivo, los cambios en los patrones de consumo y los avances tecnológicos, se buscan nuevas herramientas que permitan la diferenciación con respecto a la competencia.

Dichas herramientas son una evolución de las políticas tradicionales de marketing, que se basaban en aspectos funcionales como la publicidad o los precios. A día de hoy el consumidor y sus necesidades son el centro de la estrategia de marketing.

El marketing experiencial es una de las formas posibles que tiene la empresa de orientarse hacia el cliente mediante la creación de experiencias. En ocasiones, estas experiencias son satisfechas mediante la creación de atmósferas dentro del establecimiento comercial y mediante el uso de estímulos que los clientes perciben por los cinco sentidos, como hemos visto en apartados anteriores. Es lo que se denomina como “marketing sensorial”.

Otro modo de generar experiencias y momentos memorables para los clientes son los eventos.

El marketing de experiencias es un instrumento eficaz para las empresas porque influye positivamente en el capital de marca, entre otras variables, como analizaremos en este apartado del trabajo. En general, podemos decir que el marketing sensorial tiene la capacidad de mejorar las principales señales del consumo y que el desarrollo de eventos incrementa la valoración de la marca, la atracción hacia la misma, el capital de marca y la posterior recomendación para una futura compra de un nuevo consumidor. Aunque el paso del tiempo merma el efecto de esos indicadores sensoriales (excepto la recomendación) el grado de deterioro es menor que si se emplean las herramientas tradicionales de marketing, como pueda ser la publicidad.

3.1.- Efectos de un evento sobre la marca.

Como hemos indicado en apartados anteriores con los estudios de Pine y Gilmore, entre otros, tras los avances de marketing acontecidos desde mediados del siglo XX se ha pasado de un marketing de servicios a un marketing de experiencias.

Dentro de éste, el desarrollo de eventos juega una función primordial, ya que emerge como una nueva estrategia de comunicación capaz de involucrar a la audiencia

(los consumidores) como participantes activos a nivel de comportamiento. Se trata de una de las formas de comunicación en marketing con un crecimiento mayor en los últimos tiempos e instaure una herramienta eficaz para generar sensaciones y emociones en el consumidor, que como ya hemos visto favorecen las impresiones positivas y, en definitiva, el proceso de compra.

Este término engloba tanto el marketing de eventos en sentido estricto, es decir, aquellas actividades planificadas, organizadas, ejecutadas y controladas en forma de evento realizadas por una compañía y su incorporación en los medios de comunicación corporativos; como el marketing con eventos, lo que se conoce como patrocinio, desarrollados por un tercero y en los cuales la marca participa o patrocina. Suele cobrar mayor importancia el segundo a la hora de realizar una investigación, pero es el primero el que va a mostrar la autenticidad de la empresa, qué efectos producen los eventos realizados por la propia empresa sobre sus clientes y el valor que ganan para la marca.

Tipo de ejecución		Tipo de comunicación		Unilateral ← → Interactiva
				Informativa ← → Orientada a Experiencia
Organización externa	Clasificado en el contexto actual, independiente de la compañía	(Evento) Patrocinio		Ferias
Organización interna		Específicamente montado por la compañía	Ej: el mundial de fútbol	
		Promoción en venta		Marketing de Eventos
		Ej: entrega de obsequio		Ej: organización de un torneo de baloncesto

Ilustración 3: Diferencia entre marketing de eventos y patrocinio (Nufer 2016)

3.1.1.- Marketing de eventos experienciales

El marketing de eventos experienciales tiene como objetivos efectos positivos sobre la actitud, el aumento del conocimiento de marca, la respuesta de las ventas y la cobertura de medios de comunicación. La empresa es responsable de la organización del evento, tanto del tema como del programa. Al ser una situación celebrada en vivo, se crea un vínculo estrecho entre el evento y la marca del organizador, sin reglamentos acerca del desempeño de la marca ni de las actividades de comunicación. Solo pretende comunicar un mensaje particular a una audiencia objetivo.

Los eventos experienciales presentan una serie de componentes (implicación, interacción directa con el cliente, inmersión, intensidad, individualidad, innovación e integridad) que deben tenerse en cuenta para que la acción comercial sea exitosa.

Pero, ¿cómo medir la eficacia de estos eventos en el ámbito empresarial? Sucede que éstos influyen directamente en la intención de compra, en la penetración de marca (pruebas de productos), volumen de repetición, lealtad a la marca, tasa de retención, precio o rentabilidad del cliente.

¿Y cómo medir la eficacia que tienen sobre la generación de impresiones positivas en el consumidor? Esto resulta un poco más complejo. Si bien, con el evento se debe de tratar que la experiencia genere tanto placer como satisfacción en el cliente, que cree valor o logre transmitir la relación entre beneficio y costes que tiene el evento para el cliente, ensalzar el valor de la marca, en definitiva. Esto lo mediremos por la recomendación que haga el cliente tras haber vivido o acudido a esta experiencia.

3.1.2.- Marketing con eventos experienciales. Patrocinio.

Aquí la empresa va a participar en el evento como un mero socio contractual, cuyos acuerdos definirán el marco para la presencia del patrocinador, se emplean reglamentos para la organización y la planificación de las labores de comunicación y existe competencia con otros patrocinadores. Por ello el patrocinador va a jugar un papel menor en el programa de ese evento.

3.1.3.- Capital de la marca.

Es el valor que los consumidores atribuyen a la marca, que es considerada uno de los activos más valiosos de una empresa. Se trata del valor añadido que incorpora la marca al producto debido a las asociaciones y percepciones que tiene el cliente sobre el nombre y los símbolos de la marca, su notoriedad y su imagen.

Se entiende por notoriedad a una huella que se deja en la memoria del cliente y se refleja en la habilidad que éste tiene de recordarla.

En cuanto a la imagen, son el conjunto de percepciones y preferencias hacia una marca, que se construye con los diferentes tipos de asociaciones que el consumidor retiene en su memoria.

El marketing de un evento experiencial afecta positivamente al capital de marca que lo organiza, ya que los consumidores le atribuyen un valor adicional a la misma.

3.1.4.- Recomendación de la marca.

El marketing de los eventos experienciales también persigue que se generen conversaciones de los consumidores sobre la marca, ya que de ellas se derivan las recomendaciones para consumir los bienes y servicios que ha ofrecido en la demostración o evento la empresa. El marketing de un evento experiencial afectará positivamente a la

recomendación de la marca que lo organiza. Cuanto más se valoren estos eventos, mayor es la probabilidad de que se produzca recomendación de la marca.

4.- Leroy Merlín como empresa.

Leroy Merlín es una multinacional de origen francés especializada en bricolaje, construcción, decoración y jardinería, siendo esta última la sección que más aporta individualmente a la empresa en cuanto a cifra de ventas. En la actualidad la empresa opera en 12 países.



Ilustración 4: Presencia a nivel mundial de Leroy Merlín

Como curiosidad, la empresa se funda en 1923 bajo el nombre de “Stock Americain” por Adolf Leroy y Rose Merlin, y vendía principalmente los excedentes de material militar americano tras la Primera Guerra Mundial. Entre los artículos que se comercializaban destacaban camas de campo, utensilios de cocina, mantas o jabones.

Posteriormente, en 1933, es cuando la empresa vira su rumbo y se orienta al negocio de venta de casas prefabricadas, productos de construcción y muebles. Comienzan a abrir más tiendas desde 1947, incorporando novedades al mercado como facilitar autobuses a los clientes, entregas a domicilio de las mercancías adquiridas.

En 1960 ya adopta el nombre actual, fruto de cruzar los nombres de sus dos fundadores, y abre sus primeras grandes superficies de venta de bricolaje por todo el norte de Francia.

A comienzos de la década de los setenta es cuando se aprecia el desarrollo de la empresa al incluir un innovador sistema de venta conocido como “self-service”. Además, ya cuenta con una treintena de tiendas en Francia. Fue una de las entidades pioneras en

introducir el código de barras para gestionar las ventas por artículo sin necesidad de indicar el precio en cada producto individualmente, lo cual era un avance tecnológico significativo.

En España comienza a operar en 1989, en Leganés. Su crecimiento en esos años fue lento debido a que no había tradición de acudir a grandes superficies a comprar artículos de bricolaje y acondicionamiento del hogar. Los patrones de consumo de los españoles eran diferentes a los de los franceses. A eso había que añadir que todos los etiquetados, embalajes, e instrucciones de montaje estaban en francés. Tras conseguir acuerdos con proveedores locales la entidad consiguió abaratar los precios y hacerlos más competitivos, se facilitaban instrucciones en castellano y se adaptaron mejor al mercado español. A pesar de ese difícil comienzo, en la actualidad es la primera empresa que crea la idea de tienda especializada en acondicionamiento y mantenimiento del hogar en España, y tras su asociación en el año 2018 con AKI, cuenta con un centenar de comercios en el país, siendo un referente en el sector del bricolaje (actualmente ocupa el primer puesto en Francia y el segundo en Europa).

Antes de continuar avanzando sobre la evolución de la empresa en España, cabe reseñar que en 1996 se expande a otras zonas europeas como Polonia e Italia. En 1998 abre su primera tienda fuera de Europa, en Brasil. En 2003 abre en Portugal y compra la cadena Aki. Es en 2007 cuando va a experimentar un notable cambio y se convierte en “Grupo Adeo” (nombre usado internamente) para englobar en una única marca a todo el grupo de empresas pertenecientes a Leroy Merlin (Aki, Bricoman y Welmon, entre otras).



Ilustración 5: Empresas que constituyen el grupo ADEO. Fuente: adeo.com

Volviendo al ámbito mercantil, es importante recalcar que ha efectuado una evolución en la comercialización abriendo nuevos establecimientos localizados

estratégicamente, ha ampliado notablemente la oferta de productos de bricolaje (cuenta con unas 40.000 referencias disponibles en tienda), muchos de ellos orientados hacia la mejora del hogar, y también ha desarrollado marcas propias (SenSea, Axton, Sterwins, etc.) para reposicionar las tiendas y aumentar de este modo su margen de beneficios.

En cuanto al modelo de negocio online, la tienda de internet está adaptada a los gustos y formatos más usados por el consumidor español. Cuenta con un catálogo completo de productos, indicando una disponibilidad orientativa del stock en cada tienda, e información adicional como características, instalaciones de montaje o videos tutoriales. Actualmente representa una cifra de ventas superior al 50% de las ventas totales.

A nivel de Recursos Humanos, efectúa una serie de políticas de participación que pretenden fomentar la toma de decisiones de sus empleados, dándoles cierta autonomía para trabajar. Tienen que cumplir unos cánones y procedimientos comunes en todas las tiendas, pero tienen libertad para decidir campañas, cabeceras de productos, promociones, liquidaciones de stock, etc. Además, la mayoría de sus empleados son accionistas del grupo propietario de la empresa (ADEO), recibiendo un reparto de beneficios. Esto sirve como incentivo a las plantillas para un aumento de la productividad. Para finalizar en este aspecto, cabe indicar que emplea políticas de formación, desarrollo de carrera y estabilidad en el empleo.

Por último, Leroy Merlín colabora con varias ONG en el acondicionamiento de hogares, residencias y centros de acogida para niños y personas de tercera edad en riesgo o situación de exclusión social. Esto refuerza la imagen de marca, creando una percepción positiva por parte de la sociedad hacia la empresa.

4.1.- Cifras clave de Leroy Merlin.

- Cuenta con 137 puntos de venta y tienda online
- En 2018 tuvo unas cifras de venta de 2.182 millones de euros.
- Contribución tributaria en España con 275'6 millones de euros.
- Más de 13.500 colaboradores (trabajadores). Más del 70% con contrato indefinido.
- El 97'7% de los colaboradores de Leroy Merlin son accionistas del grupo ADEO al que pertenece.
- El 57% de los puestos de responsabilidad vienen de promoción interna y el 100% de los directores de la tienda
- Leroy Merlin España ha repartido más de 25 millones de euros entre sus colaboradores en concepto de sus políticas de participación.
- Cuenta con más de 40.000 productos en tienda y 333.750 referencias bajo pedido.
- Más de 74.000 productos sostenibles, cuya cifra de venta supone el 18'3%.
- El 86% de sus proveedores son nacionales.
- Tiene más de 126 millones de visitantes al año en tiendas y 129 millones de visitas a la tienda online.

4.2.- Organización

Desde el punto de vista territorial, la organización de la entidad en España se divide en cinco regiones: Centro, Noroeste (a la cual pertenece Valladolid), Sur, Noreste-Islands y Levante.

Las tiendas cuentan en su mayoría con una superficie entre los 5.000 y los 14.000 metros cuadrados, aunque en la actualidad se abren tiendas compactas con una superficie inferior y se estudia la apertura de tiendas de tamaño más reducido dentro del casco urbano de las grandes ciudades para captar nuevos clientes de estas zonas que son más reacios a acudir a grandes superficies comerciales. Es el caso por ejemplo de Valladolid, donde acuden a la tienda en su mayoría consumidores de zonas periféricas de la ciudad u otros municipios, especialmente Arroyo de la Encomienda, donde está situado.

Las secciones de todas estas tiendas son:

- Decoración y enmarcado
- Iluminación
- Alfombras
- Pintura
- Baño
- Cerámica
- Electricidad, climatización y fontanería.
- Cocinas
- Armarios
- Ferretería
- Ordenación
- Madera
- Construcción
- Jardín
- Herramientas

A continuación, en la ilustración 6 observamos el organigrama de la dirección general de Leroy Merlín, distinguiéndose los cargos dentro de la tienda y servicios internos a nivel nacional. Seguidamente, en la ilustración 7, se muestran las secciones y departamentos que se pueden encontrar en una tienda de la compañía.

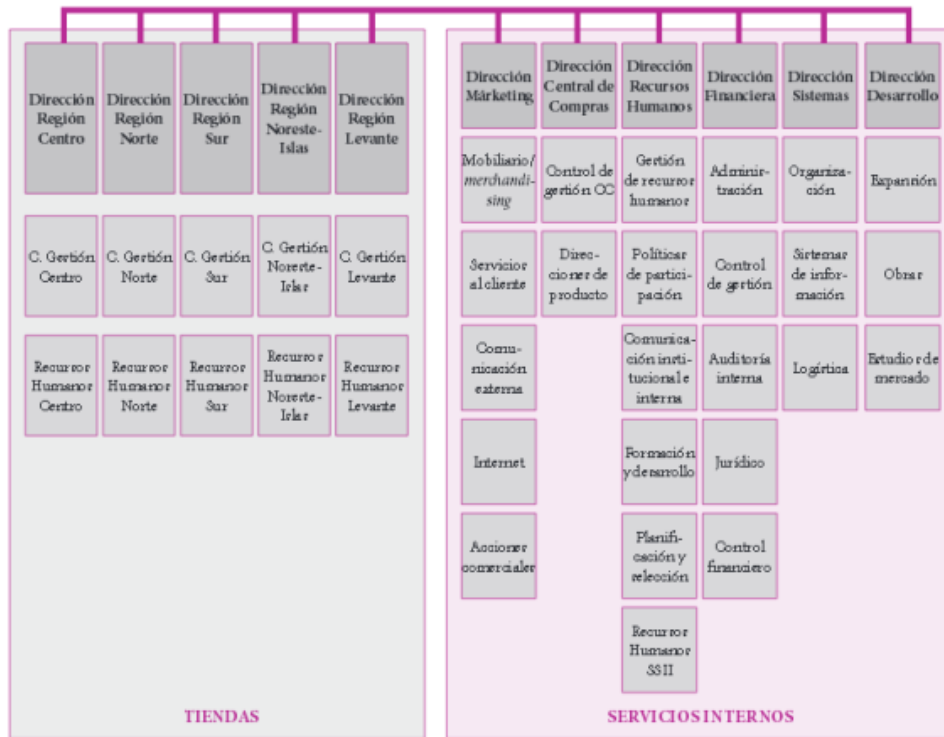


Ilustración 6: organigrama de la dirección general. Fuente: adeo.com

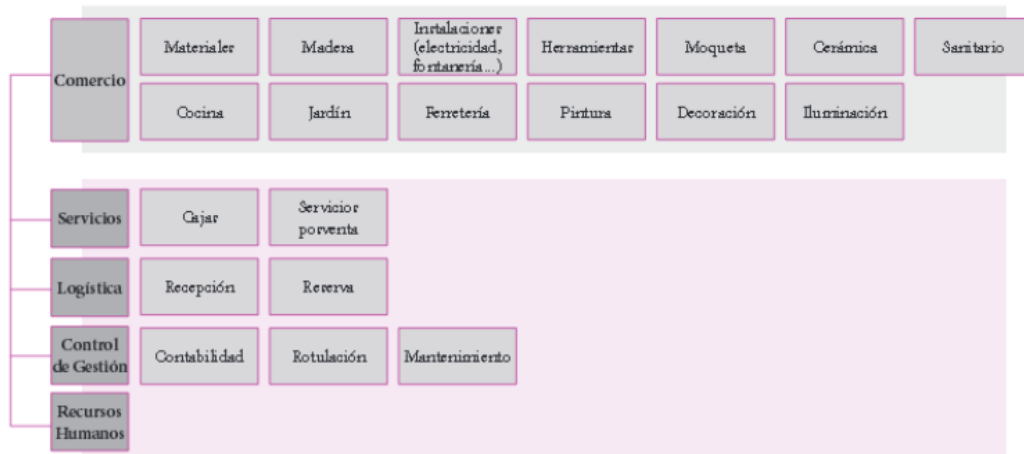


Ilustración 7: Dirección de una tienda de Leroy Merlin. Fuente: adeo.com

4.3.- Visión y Misión.

La visión de una empresa consiste en definir qué metas se esperan conseguir en un futuro. Metas que deben ser alcanzables y realistas.

Leroy Merlin, en su proceso de visión, involucra a sus empleados en el futuro de la compañía y conseguir el compromiso personal de todos en el logro de los objetivos que se marcan. Se pretende con esto alcanzar una visión compartida cuyos objetivos son adaptarse al mercado local, interesarse por el proyecto de cada cliente, ofrecer tiendas acogedoras y agradables y presentar productos y servicios que puedan dejar satisfecho al cliente.

Esta visión de empresa se basa en el trabajo en equipo, la orientación a los resultados y la profesionalidad de los colaboradores. Si se persigue la satisfacción del cliente se precisa de honestidad, competencia, empeño e iniciativas.

En cuanto a la misión, se trata de una expresión del propósito de la organización. En otras palabras, es lo que se desea alcanzar. Sirve para guiar al personal de la empresa para alcanzar un objetivo.

La misión de Leroy Merlin es la de garantizar la máxima satisfacción posible de las necesidades del cliente, ofreciendo la mejor solución ante un problema, escuchando al cliente cuando plantea dudas y ofreciendo respuestas. Haciendo referencia a lo explicado en el apartado segundo de la experiencia del consumidor, pretende recrear una experiencia que invite a imaginar al cliente su hogar deseado y, en medida de lo posible, llevarlo a cabo.

La misión está involucrada en el nuevo logotipo de Leroy Merlin, en el que aparece el mensaje “da vida a tus ideas, que simboliza el techo de una casa que se sostiene gracias a los valores compartidos por todos los colaboradores” (ADEO).



Ilustración 8: Nuevo logo de Leroy Merlin con lema.

4.4.- Estrategias de Marketing

4.4.1.- Category Killer.

Se trata de una gran empresa de distribución especializada con un establecimiento de gran tamaño, especializado en una categoría de productos (bricolaje, construcción, jardín y decoración).

Estos establecimientos basan su oferta en productos de una misma especialidad, ofreciendo un surtido de productos amplio, con una serie de secciones o familias, con gran amplitud de referencias dentro de estas familias que se ofrecen al consumidor.

Su ventaja competitiva es la concentración, son capaces de satisfacer cualquier solicitud por parte del cliente en el campo o categoría que son especialistas. Una parte de los productos que ofrece pueden llevar su propia marca. Los precios son muy competitivos y por eso se denomina “category killer”.

Este tipo de establecimiento está en auge desde que se han instaurado nuevos patrones de consumo en el consumidor. Su evolución pasa por ampliar los servicios al cliente como los servicios de fidelización, facilidades de pago, etc.

Están situados tanto en las afueras de las ciudades como en el centro (en el caso de Leroy Merlín Valladolid exclusivamente en las afueras, pero pretenden abrir una tienda compact más cercana al centro de la ciudad), muchas veces encuadrados en centros comerciales. Emplean generalmente la fórmula de libre servicio.

4.4.2.- Diseño de la superficie comercial.

Para comenzar a hablar de este punto, es importante destacar, en base a lo que se ha defendido hasta ahora en el trabajo, que el establecimiento no solamente es un medio donde se encuentran productos que el cliente busca y que satisfacen algunas de sus necesidades. Es además el lugar donde se encuentran ideas, ayuda, sugerencias que ayudan a adquirir satisfacciones positivas nuevas.

La necesidad del consumidor que Leroy Merlín pretende cubrir es la de crear un hogar más cómodo, seguro y sostenible.

En cuanto al aspecto visual de cada tienda se centra ahora el análisis en el diseño general de cada establecimiento, ya que es aquí donde se comienza la compra del cliente. El reparto de la superficie de venta en zonas acondicionadas para las diferentes secciones responde a la necesidad de optimizar la circulación de la clientela, servir de orientación al

cliente y facilitar las compras. Se pretende ofrecer una impresión de comodidad y rapidez. Esta disposición configura la imagen que reciben los clientes de la tienda.

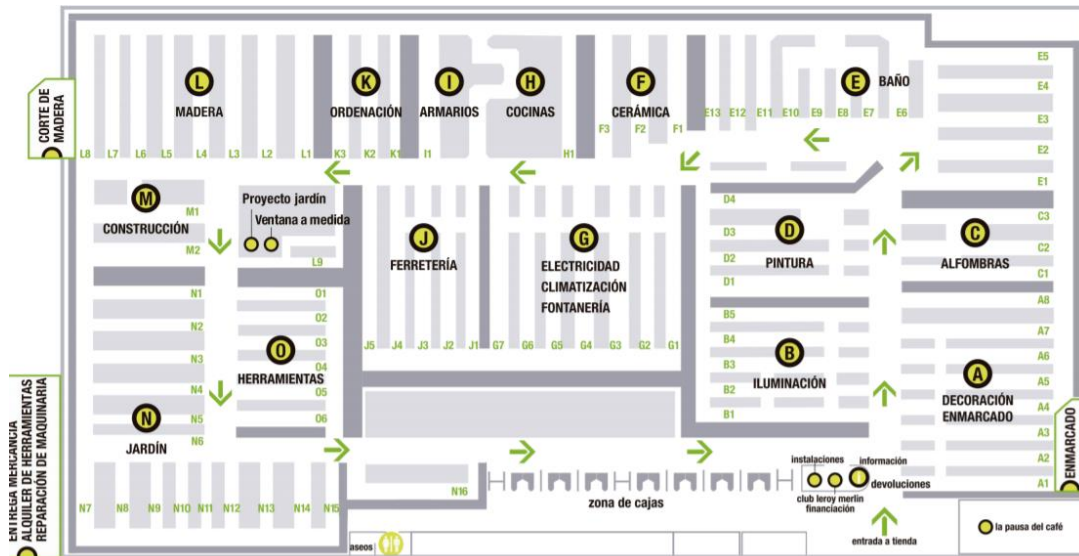


Ilustración 9: mapa de una tienda Leroy Merlin

Se procura que el flujo de circulación del cliente sea en sentido contrario a las agujas del reloj. Esto se debe a que, según algunos estudios, se facilita la compra ya que existe una tendencia a llevar el carro o la cesta de la compra con la mano izquierda para tener libre la mano derecha para coger los productos.

También se suele ubicar la entrada a la tienda a la derecha para generar precisamente un control de circulación y una zona caliente, ubicada en el primer cuadrante de la superficie de venta. Se trata de la zona más transitada de la tienda. Están situadas ahí también las cajas.

Al final de la tienda se encontrarán siempre las secciones que cuentan con mayor número de productos de atracción, es decir, los más demandados. Estas secciones pueden ser Sanitario, Madera y Jardín. De este modo el cliente recorre las demás secciones incrementándose las posibilidades de que compre algo en alguna de ellas.

Todas las tiendas cuentan con un amplio pasillo central, por donde se sigue el flujo de circulación deseado. En él se colocan exposiciones, denominadas “pódiums”, donde se muestran promociones o campañas de un modo llamativo y ampliado. Así, el producto está visible y es alcanzable para el cliente.

Las tiendas emplean pódiums para dar un mayor protagonismo al producto. Con ellos el producto se puede tocar y goza de mayor visibilidad (percepciones sensoriales de

tacto y vista). Esto, como hemos visto en apartados anteriores, favorece un mejor conocimiento del producto. Si se permite al cliente examinar el mueble, una alfombra, manipular una herramienta, etc. es más probable que termine llevándose el artículo al generar confianza.

Para cerrar el apartado del diseño de la superficie comercial, se procede a analizar los lineales. Pretenden dar salida a la venta con la mayor celeridad a los productos de la tienda mediante la distribución adecuada el stock.

Los lineales son las estanterías, góndolas o muebles donde se presentan los artículos en la tienda. Tienen como fin atraer y retener la atención del cliente, que se fije en los productos y provocar el acto de compra. La compañía ubica en estos lineales los productos medianamente fijos a lo largo de un año y establece unas pautas a seguir a la hora de la exposición y colocación del stock que deben cumplirse en todas las tiendas, en función de los metros disponibles de estas.

4.4.3.- Estrategias de persuasión.

Leroy Merlin emplea determinadas estrategias con el fin de conseguir unos lineales atractivos. Algunos de ellos se enumeran y explican a continuación:

- Combinación de colores: facilita que el cliente se sienta atraído hacia un producto para favorecer su compra. Es frecuente en secciones como decoración presentar una composición cromática que va desde tonos fríos hasta los cálidos. En definitiva, se hace llamativo al stock.
- Orden y limpieza: aspectos que el consumidor valora muy positivamente. Va a ser la primera impresión que ofrezca la tienda.
- Características en función de la sección: el ejemplo de herramientas, que es una sección más funcional frente a decoración, donde se puede jugar con elementos que potencien el atractivo.

4.4.4.- Gamas

Todos los artículos de Leroy Merlin se clasifican en función de las prestaciones que ofrecen al cliente, estructurando las referencias en gamas:

- Gama A: aquí pertenecen los productos que se encuentran en todas las tiendas nacionales de Leroy Merlin.
- Gama B, C, D: identifica los productos que se encuentran en la tienda dependiendo del tamaño de la misma. La más pequeña contará con productos hasta gama B. Una tienda de tamaño intermedio incorpora los

productos de la gama C. Y la tienda con mayor superficie posible contará con gama D.

- Gama K: son los productos que no se encuentran en la tienda físicamente, pero se pueden ordenar por el proveedor. Aquí comienzan a aparecer los productos “bajo pedido”.
- Gama L: productos trabajados localmente, en ciertas regiones o ciudades.
- Gama P: productos que pertenecen a una determinada promoción.
- Gama S: se incluyen aquí los productos fuera de colección, el stock tóxico (aquel que tiene un estacionamiento superior a un año completo en la tienda).
- Gama Z: identifica a los productos en estado de devolución. Adquieren esta gama los productos que no han cumplido con las expectativas de venta en cuanto a resultados y la central de compras negocia con el proveedor una devolución de mercancías.

4.4.5.- Topaje.

Se trata de un código interno que se usa en relación a los aprovisionamientos de stock de los productos. A cada familia de productos se le asigna un topaje. Existen tres tipos:

- Top 0: aquellos productos que ya no se piden en tienda porque son productos que se encuentran fuera de colección.
- Top 1: productos que se producen siempre y nunca deben faltar en tienda. No es necesario que se realicen pedidos a proveedor ya que cada cierto tiempo se genera automáticamente un pedido mediante un programa de almacenamiento. Normalmente en este topaje se incluyen los productos de Gama A y los 20/80 (un 20% de las referencias representa un 80% de los beneficios).
- Top 2: son los productos pertenecientes a la gama K. son los productos bajo pedido o que la tienda no tiene en stock.

4.5.- Competencia.

En este epígrafe se presentan los principales competidores que tiene Leroy Merlín en España:

- **IKEA:** la multinacional sueca opera en España desde 1978, pero su auge ha llegado a la entrada de siglo XXI. Está especializada en la fabricación y venta de muebles, por lo que compite con alguna de las principales secciones de Leroy Merlín. Por ejemplo, no cuenta con secciones como jardín, pero aun así su facturación en España es superior a la de Leroy Merlín.



Ilustración10: Logo de IKEA

- **BriCor:** Empresa del grupo El Corte Inglés que opera desde el año 2006. Se trata de una empresa también de bricolaje, decoración y servicios para el jardín y el hogar. Es uno de los principales competidores de Leroy Merlín pero apenas llega a sus cifras de facturación.



Ilustración 11: logo BriCor

- Bauhaus: compañía alemana especialista en productos para la casa, talleres o jardín. Tan solo cuenta con 9 tiendas en el territorio peninsular y su cifra de ventas es muy inferior a la de Leroy Merlin. A pesar de ello, es uno de los principales competidores del sector.



Ilustración 12: Logo Bauhaus

- BricoDepot: empresa que ofrece productos para la mejora del hogar y materiales de construcción. Opera tan solo en España, Francia y Polonia. Actualmente está negociando su venta a grupos de inversión debido a sus bajos niveles de venta y se estudia la posibilidad de abandonar España donde su cuota de mercado es muy poco significativa.



Ilustración 13: logo BricoDepot

- Bricomart: Pertenece al grupo ADEO. Sus niveles de venta no alcanzan los de la principal empresa del grupo empresarial, que es Leroy Merlin. Reseñamos aquí también que existen otras empresas dentro del grupo ADEO como Aki, Bricoking o Bricogroup que cuentan con superficies de venta menores y cifras de venta muy inferiores. Además AKI se ha fusionado con Leroy Merlin y se espera que a corto plazo todas sus tiendas se transformen en tiendas compact de la marca francesa.



Ilustración 14: logo Bricomart

- Bricorama: Especializada en venta de muebles, materiales de construcción, ferretería y herramientas. Cifras de ventas muy bajas en comparación con Leroy Merlin. Al igual que BricoDepot, está negociando su venta a grupos de inversión.



Ilustración 15: logo Bricorama

- Amazon: Para finalizar, se puede considerar oportuno incluir en la lista de principales competidores a la compañía estadounidense. A pesar de dedicarse en exclusivo al comercio electrónico (aunque se comienza a diversificar en otros mercados) y no contar con tiendas físicas, su rápida logística hace que se abra un hueco en la cuota de mercado del sector.



Ilustración 16: logo Amazon

4.6- Análisis DAFO

En el siguiente cuadro se representa de modo esquemático las diferentes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Leroy Merlín:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Baja captación de clientes procedentes del centro de los principales núcleos urbanos. • Logística lenta. • La competencia ofrece servicios diferentes valorados por el cliente (IKEA por ejemplo recoge muebles antiguos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos competidores como Amazon, IKEA o Aliexpress en los últimos años. • Fortaleza de competidores en comercio online. • Diversificación en nuevos sectores de competidores. • Comportamiento incívico de clientes (robos o demarcas)
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Referencia contrastada en Europa y España • Amplia gama de productos. • Ofrece buen asesoramiento en tienda tanto al cliente profesional como al particular. • Proyecto de reformas. • Personal cualificado. • Gran número de tiendas en España. • Cambio de los patrones de consumo: el consumidor acude a grandes superficies comerciales. • Calidad y gran variedad de productos. • Buena relación con el cliente. • Creación del Club Leroy Merlín para promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auge del comercio online • Apertura de mercados • Aplicación de nuevas tecnologías: aplicaciones, programas de simulación, realidad virtual, etc. • Apertura de nuevos almacenes centrales para la mejora de la logística. • Aparición como patrocinador en programas de televisión, mayor repercusión, nuevos productos. • Apertura de tiendas “compact” para la captación de nuevos clientes en zonas más céntricas. • Primera empresa que crea la idea de tienda especializada en acondicionamiento y mantenimiento del hogar.

5.- Análisis y propuestas de cambio

En este apartado, una vez visto el contenido teórico de la experiencia del consumidor y autenticidad en el apartado segundo, el marketing experiencial en el apartado tercero e información relevante acerca de Leroy Merlin y su competencia en el apartado cuarto, se procede a continuación a proponer una serie de ideas de mejora que busquen mejorar el atractivo de la marca para aumentar la afluencia de público a los establecimientos físicos y la tienda online y, finalmente, se traduzca esto en un incremento de los niveles de venta.

En cada propuesta vendrá incluida una explicación de cómo llevarla a cabo, sus costes en caso de que fuese necesario efectuar algún desembolso, los componentes sensoriales que se pretenden persuadir en el consumidor y el resultado esperado en su conducta.

Hay que destacar que el autor del trabajo se fundamenta para las propuestas en su experiencia en la tienda de Leroy Merlin en Valladolid, para la cual van dirigidas, y que es posible que alguna ya se aplique en algún otro establecimiento comercial de la marca.

5.1.- Propuesta 1: Mejora de la ambientación

Actualmente la iluminación de la tienda cuenta con un sensor inteligente que regula el número de focos encendidos en función de la luz exterior. El tejado cuenta con algunas zonas en su cubierta traslúcidas que permiten la entrada al recinto de luz natural. De modo que cuando en el exterior aumenta la visibilidad el sensor lo detecta y apaga automáticamente parte de los paneles luminosos del interior, con el fin de conseguir un ahorro de luz de acuerdo con el modelo de desarrollo sostenible que promueve Leroy Merlin.

Sin embargo, esto no resulta práctico durante el proceso de venta, ya que los efectos que se perciben en el interior son similares a los de un apagón de parte del alumbrado. Como hemos estudiado en el apartado segundo acerca del componente visual, la iluminación adecuada del centro es clave ya que el consumidor emplea su vista principalmente para evaluar el producto y se puede generar con estos cambios en la luminosidad una impresión negativa, no tanto del producto, pero sí de la tienda. Es importante una buena iluminación para que se cree una impresión positiva.

Además, el hecho de que la iluminación sea igual en todas las secciones dificulta a la hora de vender productos de las secciones de iluminación, sanitario o decoración, donde encontramos entre otros productos bombillas, lámparas, apliques o espejos

retroiluminados. El cliente se pregunta cómo será la intensidad de la luz de estos productos, qué tonalidad tiene, y con el sistema de iluminación actual resulta imposible que se aprecie en tienda. Esto retrasa mucho la venta, llegando incluso el cliente a abandonar sin comprar nada, aunque sea algo que necesite.

Por ello se propone crear dentro de esas secciones algunos espacios sotechados, con una toma de luz más baja y tenue, para exponer y hacer destacar los productos luminosos y de este modo se pueda apreciar mejor la tonalidad e intensidad. Con esta medida se quiere estimular las percepciones visuales del consumidor y se les atraiga a estos espacios. Aumentará el atractivo de la tienda y agilizará el proceso de venta.

El coste de la operación no sería significativo, pues cada tienda cuenta con mobiliario para montar y desmontar lineales. Sería un costo de tiempo principalmente a la hora de construir el espacio e instalar el stock.

5.2.- Propuesta 2: Aplicación de diseño de proyectos.

Actualmente en sus principales secciones Leroy Merlin cuenta con zonas proyecto a las que puede acudir el cliente con cita previa y que se le asesore a la hora de hacer un diseño para amueblar un espacio de su vivienda.

La tienda de Valladolid en su sección de cocina cuenta con una sencilla aplicación (Leroy Merlin Kitchen Planner) que ofrece un diseño del espacio con los muebles y electrodomésticos que se deseen y una simulación de cómo quedaría una vez instalado. La aplicación la puede incluso descargar el cliente sin necesidad de acudir la tienda y, al no desentrañar ninguna complejidad, completar él mismo el diseño. Luego puede revisar su proyecto con un experto y una vez visto se procede a los trámites de venta.

Es una aplicación bajo la marca de Leroy Merlin que la hace posicionarse como la primera alternativa frente a otras ante la aparición de una necesidad del cliente.

La propuesta es extender esta aplicación a otras secciones, como sanitario o jardín, que cuentan con esas zonas proyecto y se trabajan del mismo modo. Además de mejorar la experiencia agilizarían el tránsito de la clientela si acuden ya con sus diseños hechos.

En cuanto al coste, nuevamente vuelve a ser de tiempo. La aplicación funciona como una base de datos en la que los proveedores suben el diseño tridimensional de sus muebles. Bastaría con incluir en esa base de datos el diseño de los productos de estas secciones a las que se quiere incluir la aplicación.

Otras empresas de la competencia ofrecen un servicio similar, para amueblar habitaciones como en el caso de IKEA. También se trabaja en el sector en el desarrollo de aplicaciones de realidad virtual que provocarían una respuesta sensorial mucho más potente en el cliente haciendo a la marca que la desarrolle mucho más atractiva. No obstante, se trata de proyectos mucho más costosos. Por ello se propone simplemente ampliar la aplicación ya existente a las demás secciones, y poder operar con ella con un coste bajo y que se podría comenzar a utilizar a corto plazo.

5.3.- Propuesta 3: Implantación de kioscos virtuales donde completar la compra.

Actualmente algunas secciones de la tienda cuentan con unos kioscos digitales. Se trata de unos paneles táctiles con un catálogo completo de productos que pueden estar en tienda o ser bajo pedido, pensado para que el cliente pueda navegar por él y descubrir productos nuevos o recibir información más detallada sobre el producto.

No obstante, no todas las secciones disponen de estos dispositivos. En la tienda de Valladolid hay dos en jardín y uno en baños. Los clientes no se percatan de su presencia a pesar de estar junto a los puntos de consejo. Añadiendo que no siempre funcionan correctamente por un escaso mantenimiento, hay que decir que no es muy frecuente su uso.

Otras empresas de otros sectores, como es el caso de McDonald's, han incorporado recientemente en sus establecimientos estos kioscos digitales, habilitando también un lector de tarjetas donde el cliente además de poder ver todos los productos los escoge y los paga.

La idea es acondicionar estos kioscos con lectores, ya que los de la tienda tan solo son catálogos, y que el cliente pueda efectuar un pedido desde el mismo. No solo se le estaría facilitando una herramienta para recibir información adicional y que el cliente pueda comparar (como veíamos en el apartado del componente social del comportamiento del consumidor esto favorece la interacción con el vendedor de la tienda o con otros clientes) y procesar información, sino que se favorecería el tránsito de clientela, al quedar los vendedores disponibles si el cliente es capaz de procesar su pedido.

La inversión sería importante, ya que dependiendo de la calidad y prestaciones del aparato el precio puede rondar entre los 1.200 y los 5.000 euros por cada uno. Además, habría que ampliar el catálogo y configurarlo para impedir que se hiciesen pedidos de artículos que ya están en tienda. La empresa necesitaría reorganizar sus reaprovisionamientos antes de implantarlos, pero en el largo plazo puede ser beneficioso

no solo para la experiencia del consumidor sino también para la autenticidad y el capital de marca de Leroy Merlin.

5.4.- Talleres de demostración

Se trata de una medida de marketing de eventos. Consistiría en habilitar una zona dentro o en los alrededores de la tienda, con un espacio suficiente para que se puedan llevar a cabo demostraciones de instalaciones de algunos de los productos de la tienda, como mamparas, muebles, puertas, etc. El coste que supone es el que sea necesario para acondicionar un escenario. En cuanto al material usado se pueden emplear productos defectuosos, que vengan de devolución y no recoja al proveedor o que estén fuera de colección.

Como hemos destacado en el apartado tercero, el marketing de experiencias es una herramienta eficaz para la empresa a la hora de incrementar el capital de marca. Se incrementaría con estos talleres el valor y la atracción de la marca, ya que el cliente, a pesar de contar con tutoriales desde plataformas online de la empresa, puede ver más atractivo y constructivo el acudir y ver directamente a un profesional haciendo la instalación. Además, se favorece la posterior recomendación y el boca a boca, que va a ser la mejor publicidad y que no se va a ver mermada con el paso del tiempo. La marca gana en autenticidad y la tienda afluencia de público.

5.5.- Aroma Leroy Merlin.

Se propone crear un aroma o perfume para las diferentes secciones de la tienda con el fin de influir las percepciones sensoriales del consumidor. Se aplicaría en las secciones de sanitario y decoración. Consiste en la creación de un aroma característico y agradable para estas secciones que permita al cliente identificarlos y sentirse atraído hacia esas zonas. También se puede comercializar, sería el lanzamiento de un producto nuevo, sencillo, que puede ayudar a la cifra de ventas como artículo complementario.

Como hemos visto en el apartado segundo, el olor es uno de los aspectos sensoriales que afectan al comportamiento del consumidor. Los olores ambientales influyen en el estado de ánimo y ayudan a construir una percepción más favorable de la tienda.

Lo que se pretende con esto es que el cliente pase más tiempo en la sección al sentirse a gusto en el ambiente y se incremente así las posibilidades de que efectúe compra. También ofrecería ingresos directos si se decidiese comercializar esas fragancias.

Por último, reportaría beneficios a la autenticidad. A priori la idea de fragancia es más habitual en tiendas de ropa, centros comerciales, perfumerías o restaurantes que en una tienda de bricolaje, pero puede ser una oportunidad de innovar y ganar distinción frente a empresas de la competencia.

6.- Conclusiones del trabajo.

El comercio ha experimentado una evolución en su trato con el consumidor. A mediados del siglo XX se centraba en una producción en masa. El mercado estaba claramente orientado hacia el producto. Pero ante la aparición de nuevas necesidades del consumidor que satisfacer y nuevos modelos de experiencia, se apuesta en la actualidad por ofrecer además de un producto o servicio una experiencia de compra.

Estas experiencias hacen que el cliente se sienta con una actitud más favorable a personarse en una tienda para, una vez allí, encontrar un servicio especial que se distingue del de la competencia. Se genera una confianza en la marca, un valor añadido. Se gana autenticidad. Factores como la iluminación, la climatización, el aroma o la introducción de un hilo musical, tienen efectos directos en la conducta de un individuo dentro de una tienda.

Una de las acciones de marketing que se pueden aplicar para lograr estas experiencias son los eventos, mediante los cuales los individuos se sienten involucrados, toman una preferencia y otorgan un valor añadido a la marca. Esta lealtad se traduce en una posterior recomendación tras el evento, donde se aumenta el número de clientes potenciales.

Cada una de las propuestas presentadas en este trabajo busca aportar una experiencia innovadora, diferente a la que se pueda encontrar en otras empresas del sector, y pretende estimular componentes de la personalidad del consumidor, tales como el cognitivo, afectivo, social, físico y sensorial, crear percepciones y sensaciones en él que sean positivas y aumentar en la medida de lo posible su estancia en la tienda y la subida de las ventas.

También pretenden reforzar la imagen de la marca y la autenticidad de Leroy Merlín, ya que serían unas experiencias exclusivas de esta entidad y le permitirían diferenciarse más aún de la competencia y ganar una ventaja competitiva.

La aplicación de las proposiciones depende del personal de dirección de tienda, ante quienes el autor del trabajo presentó sus ideas durante la realización de las prácticas en la empresa. Una experiencia académica que ha inspirado la elaboración de este proyecto.

7.- Bibliografía.

- 1.- “Customer Experience as a competitive differentiator in Subscription Services- Thinking beyond the paywall” Tiina Hong, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
- 2.- “La experiencia del consumidor en el establecimiento: medición y efectos económico-relacionales para el minorista” Juan Carlos Bustamante U. (Universidad Autónoma de Madrid).
- 3.- “El marketing de experiencias y sus efectos sobre la marca” Cristina García Gumiel (Universidad Autónoma de Madrid).
- 4.- “Comportamiento del consumidor, competencia en los mercados y estrategia comercial de las empresas. Aplicaciones empíricas” José Javier Cebollada Calvo (Universitat Autònoma de Barcelona).
- 5.- “The influence of social environment on customer experience in retail mall” Erna Andajani.
- 6.- “La experiencia del consumidor en un entorno de distribución multicanal: un análisis transnacional del sector textil” Marta Blázquez Cano.
- 7.- “Emociones y satisfacción del consumidor” Juan José Renau Piqueras (Universitat de Valencia).
- 8.- “Motivación de compra: un estudio comparativo entre el pequeño comercio y los grandes centros comerciales” Sandra Tena Monferrer (Universitat Jaume I).
- 9.- emprendedores.es
- 10.- addi.ehu.es
- 11.- Negotiantis.com/leroy-merlin-espana/
- 12.- Adeo.com
- 13.- spain.leroymerlin.com