

# El tercer punto



Para que sus locales no sean meros depósitos de productos y se conviertan en un verdadero espacio de socialización, dos marcas de retail apuestan a relacionarse con las comunidades en las que operan.

POR KNOWLEDGE@WHARTON

Para almorzar una ensalada de Sweetgreen hay que levantarse y caminar: la cadena -fundada por tres estudiantes de la Universidad de Georgetown deseosos de resolver el dilema de dónde encontrar un negocio de comidas rápidas que hiciera énfasis en la salud, la sostenibilidad y el abastecimiento local- no ofrece envíos a domicilio. "A medida que crecemos, es muy importante que las personas se acerquen a nosotros, porque la experiencia en el local es una parte crucial de lo que somos", dijo Farryn Weiner, vicepresidente de Marketing e Innovación de Marca de la empresa. "Cuando alguien ingresa a un Sweetgreen en Nueva York a las 12 y media del mediodía, está sonando Jay-Z, un

miembro del equipo está esperando en la línea para tomar el pedido y la lista local muestra de dónde provienen los alimentos que ofrecemos." En un panorama cada vez más fragmentado, en el que la lealtad de los consumidores se torna cada vez más resbaladiza, las marcas buscan no sólo vender un producto o servicio, sino también construir verdaderas comunidades. Para lograrlo, las compañías están cambiando sus estrategias para explorar nuevas locaciones para sus locales, modificando el diseño de las tiendas y alterando la forma en la que se relacionan con sus clientes. En una reciente conferencia Retail West, que se llevó a cabo en el campus de Wharton en San Francisco, representantes de Sweetgreen y

Lululemon describieron sus esfuerzos para convertir a sus locales en un "tercer punto" para sus clientes, junto a la casa y el trabajo: un destino en el que no sólo se pueda comprar un producto como una llave inglesa o unos pantalones de yoga, sino que se vuelva un sitio para socializar, conectarse con otras personas y aprender algo nuevo. Para Sweetgreen, que fue fundada en 2007 y hoy cuenta con 57 tiendas en ocho ciudades, el desafío es el de lograr que la fuerte unión que la cadena generó con la comunidad de Washington D.C., donde nació, pueda tomar escala. La marca trabaja con granjeros locales en cada uno de los mercados en los que opera; la materia prima llega directamente a cada res-



restaurant, donde es cortada o cocinada. Sweetgreen no vende gaseosas y eliminó el yogur helado y el condimento sriracha de su menú porque contenían demasiado azúcar; a su vez, rechazó utilizar panceta en sus productos porque se trata de un alimento que no puede producir desde cero.

"Nuestros fundadores eran consumidores y pasaron los primeros años del negocio 'en el campo', escuchando a los clientes en los locales", explicó Weiner. "Estamos creciendo rápidamente, pero queremos seguir atados a nuestras raíces, mantenernos fieles a lo que somos y conservar nuestros valores." Sweetgreen lanzó recientemente una aplicación que incluye la funcionalidad de pedido online, pero el objetivo es el de "usar la tecnología

para mejorar la experiencia en nuestras tiendas, no reemplazarla", indicó. Como parte de su expansión, la compañía seleccionó ubicaciones con grandes volúmenes del tipo de consumidor que comparte el perfil psicográfico de la marca: un estilo de vida y un ethos que valora ideas como construir comunidades más saludables y consumir alimentos producidos localmente. A su vez, cada nuevo local es personalizado para el área en la que se ubica.

"Tenemos formatos flexibles para nuestras tiendas; podemos adaptarlos en base a la comunidad con la que estamos intentando relacionarnos", aseveró Weiner. "Algunos locales tienen mesas en el exterior, otros están orientados a las familias,

y otros están contruidos pensando en el consumidor digital."

Con el paso del tiempo, Sweetgreen fue descubriendo los aspectos críticos relacionados con las aperturas de nuevos locales; áreas en las que la marca no podía escatimar en detalles. Uno de esos ejemplos es la presencia en las paredes de obras pictóricas creadas por artistas de la zona. "Parece algo súper pequeño, pero genera un gran impacto en el consumidor", remarcó Weiner.

### **"Relación virtual"**

El lanzamiento de cada nuevo local de Lululemon comienza con la comunidad, de acuerdo con Mark Baxendale, vicepresidente senior de Planificación y Asignación de la marca de productos atléticos nacida en Vancouver,



**“A medida que crecemos, es muy importante que las personas se acerquen a nosotros, porque la experiencia en el local es una parte crucial de lo que somos”,**  
*Farryn Weiner,*  
 vicepresidente de Marketing e Innovación de Marca de Sweetgreen.

que cuenta con una capitalización de mercado de unos US\$ 7.700 millones. “Cuando apuntamos a un nuevo mercado, primero construimos una comunidad: no abrimos un local para después hacer publicidad”, explica. “Las necesidades y las expectativas de las personas toman distintas formas, y tratamos de conectar con todas esas comunidades diferentes en las áreas geográficas en donde observamos que hay potencial. Entre 12 y 18 meses antes de que inauguremos una tienda, abrimos un showroom: una base en la cual nuestros líderes de apoyo a la comunidad pueden reunirse con líderes locales. Si eso sale bien, definimos la apertura del negocio real.”

Una vez que se cortan las cintas, la compañía crea una comunidad de lo que llama “embajadores”: entre tres y cinco profesionales del fitness y la salud que ofrecen clases en las instalaciones. A través de ellos, “reforzamos nuestras conexiones con el público”,

explica Baxendale, que observó que –gracias a este enfoque– algunos de los locales de Lululemon con mejor rendimiento se ubican en ciudades que “no estarían en el top 10” de otras empresas de retail. La marca también intentó seleccionar espacios para sus tiendas con los objetivos de relacionamiento con la comunidad en mente. Por ejemplo, el local de Lululemon en el distrito Flatiron de Nueva York incluye un espacio de 325 metros cuadrados que está abierto para eventos y talleres de terceros. “Hemos alojado conferencias, lecturas y exhibiciones de películas”, remarcó Baxendale.

Pero Lululemon también recibió su dosis de críticas, tanto por la calidad de los productos que ofrece –incluyendo pantalones de yoga que, se descubrió, eran excesivamente traslúcidos– como por declaraciones controversiales del fundador Chip Wilson, que afirmó que la marca no haría prendas para mujeres con

## La nueva generación

¿Quién hace las compras hoy en día? De acuerdo con un estudio publicado por Nielsen, la segmentación generacional del retail está en medio de un cambio histórico, en el que los baby boomers (personas de entre 50 y 64 años) le entregan la corona de las decisiones de consumo a los millennials (21 a 34 años), saltando así a la denominada "generación X" (35 a 49 años). La brecha parece ser aún más amplia en América latina, donde los segundos ya conforman el 30% del mercado. Se estima que, en menos de diez años, ese segmento sea responsable de 3 de cada 4 decisiones de compra.

Para los "boomers" -que aún hoy siguen siendo los principales responsables de las compras del hogar-, la calidad y el precio son los principales atributos a considerar a la hora de elegir en la góndola. Los criterios de elección de los millennials son bien distintos, obligando a las marcas a "cambiar las reglas del juego de las estrategias de mercado, llevándolas a una era más moderna, digital y dinámica", subraya el informe.

Los analistas de Nielsen mencionan seis claves para asegurar la supervivencia del punto de venta frente a un consumidor cada vez más digital: innovar antes y durante las visitas a los locales, buscar oportunidades de conveniencia para los compradores, darle preponderancia a los productos orgánicos y de origen local, prestar atención a los estilos de vida del público, realizar eventos exclusivos online y desarrollar descuentos y promociones de interés.

sobrepeso. La compañía llegó a los titulares de la prensa en octubre de 2016, tras lanzar una colección de lujo que incluía mallas de running a casi US\$ 300. En junio, Wilson escribió una carta abierta en la que reconocía que la marca había "perdido el camino", entregando su porción de mercado a competidores como Nike y Under Armour.

Uno de los retos que afronta Lululemon es el de recrear online, o en dispositivos móviles, la relación que cultiva con sus clientes en los comercios físicos. "Estamos poniéndonos al día en el espacio digital, tratando de pasar de una relación meramente transaccional con los usuarios hacia otra cosa", comentó Baxendale. "En el mundo del mañana, será esencial generar y mantener una 'relación virtual' con ellos."

### Momentos imperdibles

El 30% de las transacciones de Sweetgreen proviene del sistema de pedidos online de su aplicación móvil. Incluso un puñado de sus locales dejó de aceptar efectivo desde principios de 2016. La app le ha permitido a la cadena recolectar cierta información sobre sus consumidores, pero no puede tomar el lugar de la interacción en persona.

Los clientes que se sienten conectados con la comunidad creada por la marca tienden a visitar los locales más seguido que quienes no, por lo que es importante que cada tienda sea capaz de "contar la historia" de Sweetgreen de modo natural, subraya Weiner.

"Todo comienza con la comida. Creemos que podemos enseñarles a las personas sobre los alimentos que consumen y sobre de dónde es que provienen."

Uno de los grandes impedimentos para lograrlo es el formato de línea de producción fast-casual de los restaurantes. Por eso, Sweetgreen cambió el modelo, de modo tal que el empleado que saluda al cliente cuando ingresa al local se quede con él hasta

que se va. "Estamos observando un movimiento más rápido en el proceso, y le brinda al colaborador una forma de conectar de modo sencillo con alguien", remarca. "Nos ayuda a mejorar el relacionamiento entre consumidores y miembros del equipo."

Pero este modelo genera sus propios retos, particularmente en lo que respecta al reclutamiento, entrenamiento y contratación de personal. "En el entorno actual del retail, no sólo se busca que un empleado aprenda a servir un producto rápida y correctamente, sino que también debe poder hablar sobre el alimento en sí y de dónde proviene, así como conectar con el cliente", indica Weiner.

### Los riesgos de la expansión

Las dos cadenas están inmersas en un proceso de expansión, por lo que ambas tuvieron que descubrir cómo mantener esa idea de intimidad en una escala más grande.

Sweetgreen descubrió bien temprano cuán difícil puede ser eso, al momento de abrir su segundo local cerca de Dupont Circle, en Washington. Pensaron que se trataría de un éxito rotundo, pero no fue así: la tienda estaba del lado incorrecto de la calle si buscaba atraer público de a pie, entre otros aspectos.

Los dueños decidieron atraer al público con una fiesta, que luego se convirtió en un evento semanal... y luego en una atracción de toda la cuadra, para luego expandirse a un festival de música que se realiza cada año en Washington. "Los que forman parte de Sweetgreen en el D.C. conocen nuestra historia, y seguramente hayan ido al festival", remarcó Weiner. Ahora, la compañía trabaja para crear el mismo tipo de entusiasmo alrededor de la marca en otras ciudades, con nuevos clientes que probablemente desconozcan qué hay detrás de Sweetgreen.

La cadena también enfrentó dificultades. En septiembre de 2016, inquietudes sobre la calidad alimentaria llevó



**“Cuando apuntamos a un nuevo mercado, primero construimos una comunidad: no abrimos un local para después hacer publicidad”, explica Mark Baxendale, vicepresidente senior de Planificación y Asignación de Lululemon.**

a la empresa a tomar la medida precautoria de discontinuar el uso de los tazonos reutilizables para ensaladas, que se comercializaban a US\$ 6; hasta ese momento, la marca alentaba a los consumidores a llevarlos cada vez que fueran al restaurant. Dos locales en Boston fueron cerrados temporalmente en los últimos meses luego de que inspectores de bromatología descubrieran violaciones a la normativa de salubridad.

Baxendale remarcó que Lululemon, como compañía que cotiza en la Bolsa, tiene la obligación de mostrar crecimiento. Recientemente, los analistas redujeron las expectativas de las acciones de la empresa al esperar menores ingresos, debido al gran número de descuentos promocionales que la marca ofrecía.

“Cuando impulsamos un crecimiento demasiado rápido, ahí es donde cometemos errores... y los hemos

cometido”, mencionó. “Cuando nos mantenemos fieles a nuestros principios y actuamos con integridad y autenticidad, somos exitosos. Cuando cometimos errores fue cuando creímos que una ubicación para un local era genial sin tomarnos el tiempo para invertir en la comunidad como deberíamos haberlo hecho.”