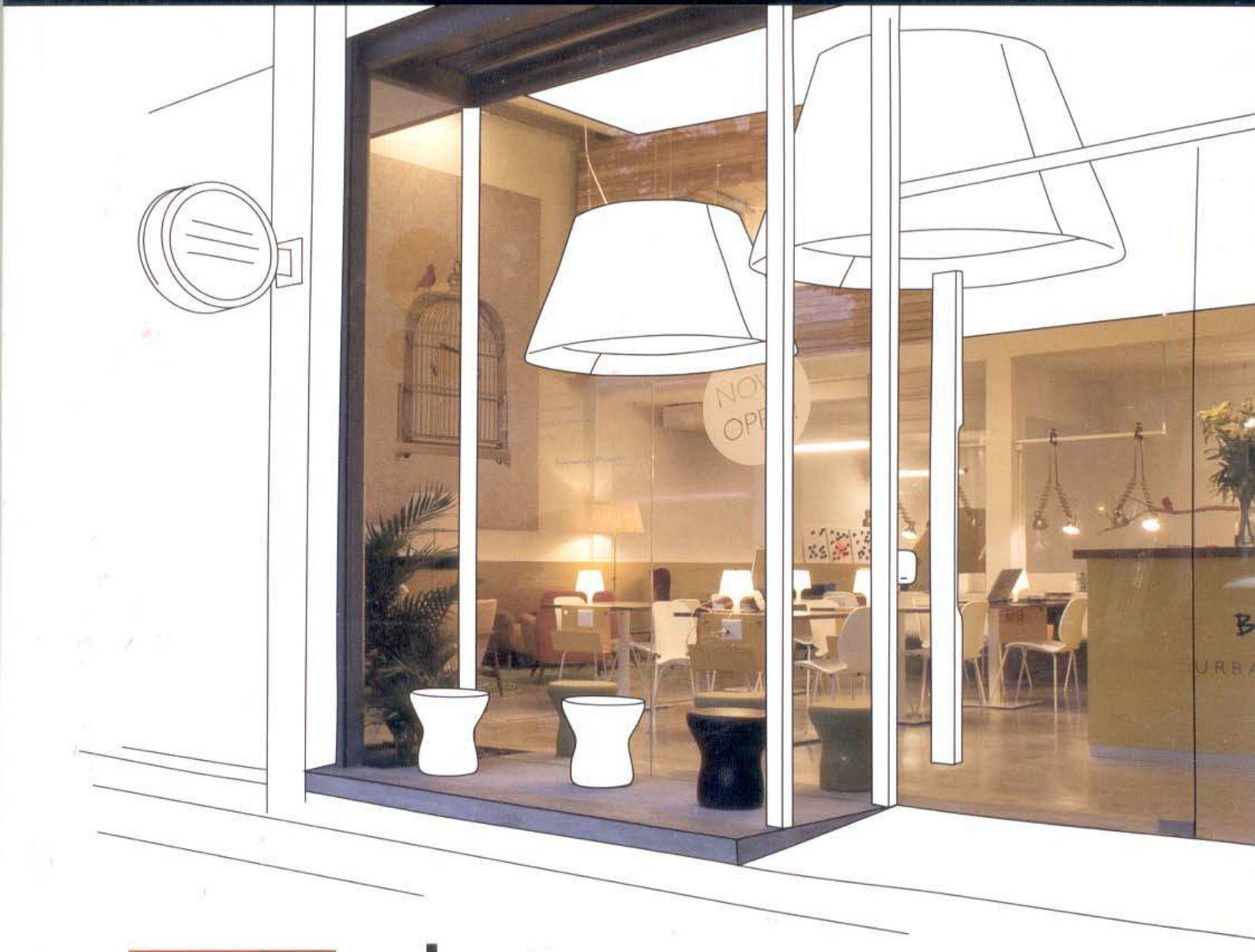
DISEÑO E INNOVACIÓN

PARA PYMES Y EMPRENDEDORES

4

Locales vendedores

CÓMO IMPACTAR CON EL ESPACIO COMERCIAL Y FIDELIZAR A LOS CLIENTES



Clarín pymes

gloc consultoría en diseño e innovación

Adrián Lebendiker y Analía Cervini

4

LOCALES VENDEDORES

Cómo impactar con el espacio comercial y fidelizar a los clientes

Adrián Lebendiker
Analía Cervini

Clarín pymes
gloc consultoría en diseño e innovación

EDITOR RESPONSABLE
Pablo Maas

AUTORES
Adrián Lebendiker
Analía Cervini

EDICIÓN
Carlos Liascovich

CIRCULACIÓN
Gabriel Bater

MARKETING
Guillermo Méndez Córdova
Verónica Zanaria

FOTOGRAFÍA DE TAPA
© Sergio Esmoris

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
másSustancia

¿CONSULTAS, COMENTARIOS? ESCRIBA A
diseniopymes@clarin.com

WEB
www.gloc.com.ar

Lebendiker, Adrián
Diseño e innovación para Pymes y emprendedores : locales vendedores / Adrián Lebendiker y Analía Cervini. - 1a ed. - Buenos Aires : Arte Gráfico Editorial Argentino, 2010.
v. 4, 100 p. : il. ; 25x19 cm.

ISBN 978-987-07-1021-9

1. Diseño. 2. Pequeñas y Medianas Empresas. I. Cervini, Analía
II. Título
CDD 741.6

ÍNDICE

PÁGINA

	PRÓLOGO	5
	AUTORES	6
1	**El diseño de la experiencia**	**7**
1.1	QUÉ ES EL DISEÑO DE LA EXPERIENCIA	9
1.2	LA EXPERIENCIA DE COMPRA	11
1.3	EL ESPACIO FÍSICO Y LA ACTITUD DEL CONSUMIDOR	13
2	**Con todos los sentidos puestos en el cliente**	**23**
2.1	TRABAJANDO COMO EN CASA. EL CASO URBAN STATION	25
2.2	EDIFICIOS HISTÓRICOS DEVENIDOS EN HOTELES BOUTIQUE. LA CADENA FËN SALE A CONQUISTAR AMÉRICA LATINA CON SUS MARCAS ESPLENDOR Y DAZZLER	36
3	**El diseño del local comercial según su tipología**	**51**
3.1	EL LOCAL MONOMARCA O FRANQUICIADO	53
3.2	EL LOCAL BANDERA O *FLAGSHIP*	55
3.3	EL LOCAL MULTIMARCA	56
3.4	EL LOCAL CONCEPTUAL O *CONCEPT STORE*	58
3.5	LA GRAN DISTRIBUCIÓN (MINORISTAS MULTICATEGORÍA)	59
4	**Cuando las marcas van al frente**	**63**
4.1	MINICUOTAS RIBEIRO Y EL CAMINO DE MUHAMMAD YUNUS	65
4.2	LLÉVESE UN SPA A SU CASA. EL CASO VZ	80
5	**El espacio comercial virtual**	**93**
5.1	EL DISEÑO DE LA EXPERIENCIA EN LA WEB	95
5.2	EL ARTE DE VENDER POR INTERNET VERDURAS Y FRUTAS ORGÁNICAS RECIÉN COSECHADAS. EL CASO DE TALLO VERDE	99

Anexos

PÁGINA

CONTACTOS 113
CLÍNICA DE DISEÑO 114
GLOSARIO 119

PRÓLOGO

El buen diseño es buen negocio. ¿Tiene alguna duda? Basta mirar a países como Italia, donde numerosas Pymes gozan de un bien ganado prestigio y admiración internacional en base al diseño de excelencia de sus productos. En la Argentina, sólo recientemente la preocupación por la innovación ha comenzado a ganar espacio en la agenda de los negocios. Pero los emprendedores argentinos aprenden rápido: en pocos años han despegado la producción y la exportación de una gran variedad de bienes y servicios, que poseen una importante proporción de diseño incorporado.

No falta mucho para que el fenómeno adquiera masa crítica. La obra que presentamos aquí, "Diseño e innovación para Pymes y emprendedores" se propone contribuir a que este recurso estratégico, que permite aumentar ventas y ganancias, conseguir nuevos clientes y mejorar la calidad, pueda ser adoptado e implementado en gran escala en el país. A lo largo de ocho tomos, la colección enseña la teoría y la práctica del diseño aplicado a la micro, pequeña y mediana empresa, con ejemplos prácticos y casos reales de proyectos llevados a cabo exitosamente.

Los autores, Adrián Lebendiker y Analía Cervini, han logrado transmitir en términos claros y sencillos un apasionante cuerpo de conocimientos y experiencias, adquirido en largos años de práctica profesional en la conducción del Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad de Buenos Aires y en la consultoría privada. El resultado es una colección que, por su enfoque, lenguaje y alcance masivo, no tiene precedentes en el mercado editorial argentino. Con esta obra, que se suma a un ya nutrido catálogo de colecciones de libros y fascículos, además de conferencias y seminarios de expertos en todo el país, la revista Pymes de Clarín se propone seguir sirviendo cada día mejor a sus lectores con información, capacitación y servicios.

Pablo Maas
Editor Responsable
Revista Pymes

LOS AUTORES

ADRIÁN LEBENDIKER

Fue fundador y director general del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) durante siete años, institución desde la cual trabajó en el diseño, el desarrollo y la gestión de diversos programas de asistencia técnica y financiera para Pymes y nuevos emprendimientos de la Ciudad de Buenos Aires que permitieran mejorar la competitividad de las mismas a partir del diseño y la innovación. Fue cofundador y director ejecutivo de Dinámica, programa cogestionado por tres universidades y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, orientado a la creación de nuevas empresas dinámicas. Es fundador y director ejecutivo de Gloc.

ANALÍA CERVINI

Trabajó en Italia dentro de Philips Design Milán, la consultora Total Tool Milán y el Interaction Design Institute Ivrea. Actualmente, codirige la sede Total Tool Buenos Aires. Desde allí, se desempeña como consultora y directora creativa de diversas empresas locales. Se dedica a la generación y transferencia de conocimiento basado en el diseño estratégico y la creación de valor. Es coautora de tres publicaciones que desarrollan dichas temáticas. Fue responsable de la concepción y coordinación del IMDI (Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación) perteneciente al Centro Metropolitano de Diseño. Es diseñadora industrial egresada de la Universidad de Buenos Aires.

GLOC

Es una consultora que asesora, capacita y gestiona proyectos para que las empresas y las organizaciones puedan diferenciarse e innovar en productos, servicios e imagen.

1

El diseño de la experiencia

1.1 QUÉ ES EL DISEÑO DE LA EXPERIENCIA
1.2 LA EXPERIENCIA DE COMPRA
1.3 EL ESPACIO FÍSICO Y LA ACTITUD DEL CONSUMIDOR

1.1 ¿QUÉ ES EL DISEÑO DE LA EXPERIENCIA?

1. "Palomar", de Ítalo Calvino (1923-1985). Fragmentos del capítulo "El museo del queso".

Existe una obra literaria muy propia de la cultura italiana, cuya belleza y precisión de escritura nos adentra en situaciones cotidianas de un modo tan delicioso y minucioso, que más de un comunicólogo dedicado al marketing quisiera hacer suya.

El relato de Ítalo Calvino al cual hacemos referencia comienza cuando el señor Palomar[1], protagonista de la obra que lleva su mismo nombre, se encuentra haciendo la cola en una tienda de quesos en París. Según detalla el fragmento, él desea comprar ciertos quesitos de cabra que se conservan en aceite dentro de unos frascos transparentes y condimentados con diversas especias y hierbas. Pacientemente espera su turno haciendo una cola de frente a un mostrador muy bien puesto que exhibe todo tipo de manjares y delicias. El autor detalla con belleza cómo cada ejemplar de queso esconde debajo de su materialidad secretos de elaboración transmitidos a través de siglos. Y dibuja cómo Palomar siente allí, al igual que en el Louvre, que detrás de cada objeto expuesto se encuentra presente la civilización que le ha dado origen. Continúa el fragmento describiendo a un Palomar cuyos pensamientos y deseos oscilan entre un producto y otro, provocando en su interior tal grado de estrés físico y mental que cuando le toca su turno y la vendedora le pide que exprese su deseo, nuestro personaje agotado en pensamiento y sensaciones, no es capaz de proferir palabra. Porque para Palomar, elegir un ejemplar, significa identificar aquel queso que sólo será suyo; un queso que seguramente existe aunque todavía no pueda reconocerlo, o no sepa reconocerse en él.

¿QUÉ LE SUCEDE AL PALOMAR DE CALVINO? ¿POR QUÉ, AL ESPERAR SU TURNO, SUS PENSAMIENTOS OSCILAN ENTRE LO RACIONAL Y LO SENSORIAL? ¿QUÉ ES LO QUE DISPARA TODA ESTA SEGUIDILLA DE IMÁGENES Y PENSAMIENTOS EN SU CABEZA?

Aquello que le acontece a este personaje dentro de una quesería de París es una experiencia. Es decir, una vivencia transformadora. Un hecho del que se es protagonista y del que se emerge siempre cambiado. Un suceso durante el cual se experimenta una multiplicidad de sensaciones, pensamientos y, fundamentalmente, proyecciones. Palomar está comprando. Y, debido a la variada paleta de estímulos que se

2. Holismo: Concepto propio de la biología según el cual la totalidad de un sistema completo, como una célula o un organismo, es funcionalmente mayor que la suma de sus partes.

manifiestan en el negocio, dentro de su cuerpo y de su mente acontecen la conciencia histórica, la geografía, la cultura, la gula, el olfato, el deseo y el proyecto. Palomar quiere identificar aquel queso que será solo suyo, pero también necesita reconocerse en él. Este cuento fantástico deliciosamente escrito, como toda ficción, lleva al extremo una situación cotidiana. Sin embargo, en sus cimientos, no deja de reflejar cierta verdad. Pues, dentro del museo del queso, de una farmacia urbana o de una librería de barrio, toda situación de compra se vive a nivel de la experiencia.

Actualmente, los locales comerciales resultan ser espacios dentro de los cuales se pueden leer los intereses de una sociedad, su forma de vida, sus desarrollos, sus motivaciones. Los productos y los sistemas de comercialización, de algún modo, revelan la cultura y los valores, definen necesidades. Es por esto que todo consumidor no puede evitar vivir la actividad de compra como una experiencia a nivel personal.

Algunas de estas experiencias pueden resultar agradables, enriquecedoras y hasta memorables. Mientras que otras tantas experiencias quizás terminen siendo aburridas, irritantes o desabridas.

Porque, sea de modo organizado por las empresas o fortuitamente abandonada, la experiencia siempre ocurre. Y, del mismo modo que un evento es factible de ser planificado y proyectado, la experiencia de compra hoy es estratégicamente diseñada por las empresas. Olores, sensaciones, sistemas de exposición de producto, secuencias de interacción con el cliente, imágenes alegóricas, marcas y promociones, todo es conjugado de modo estratégico provocando una experiencia holística[2], única, pero factible de ser repetida en distintos puntos de venta y a través del tiempo. En una época signada por las marcas globales y los locales cadena, la experiencia de compra imprime su sello identitario buscando el reconocimiento y la fidelización del cliente.

Empresas como Starbucks, Cheeky, Havanna, VZ, o Tonel Privado, entre muchas otras, han logrado hacer extensible su experiencia en cada nuevo local franquiciado o *corner* de producto. Pues saben que éste es el desafío para cualquier marca: ofrecer una experiencia de compra satisfactoria y garantizar que su réplica sea homóloga en calidad. Pero,

¿cuál ha sido el secreto de estas empresas? Éstas, como tantas otras, se han preocupado por el diseño de la experiencia. Aquello que se experimenta dentro de sus locales no es aleatorio. Sus directivos, sus equipos creativos, su personal, todos han sido participes en el diseño de la experiencia resultante. Cada elemento allí dentro ha sido pensado como un engranaje más de un todo que funciona. El público se siente a gusto, la experiencia le resulta satisfactoria, interesante, segura, estimulante; y es por ello que continúan eligiendo esos locales sobre otros.

El diseño de la experiencia es una actividad propia de la disciplina de diseño. Como diferencial, respecto de otras actividades proyectuales, se especializa en la creación y el control de la experiencia totalizadora que vivenciarán los usuarios al interactuar con un producto, servicio, marca o espacio comercial. Como productores y comercializadores de productos y servicios, desmenucemos este fenómeno que nos ocurre a diario, el de la experiencia de compra.

1.2 LA EXPERIENCIA DE COMPRA

¿CUÁLES SON LOS RASGOS MÁS SIGNIFICATIVOS QUE COMPARTE TODA EXPERIENCIA DE COMPRA HOY?

LA COMPRA COMO ACTIVIDAD DE IDENTIFICACIÓN. Actualmente, en un mercado saturado, la actividad de compra tiende a ser una experiencia de identificación. Y no es tanto que el individuo identifica aquello que será suyo. Sino que es el propio individuo quien se identifica a sí mismo en aquello que está comprando. No es que el producto pase a ser suyo, sino que es él quien decide sumarse a ese sistema del producto a través de su elección. La persona que decide pagar más por sus verduras en un local de productos orgánicos no es que haya descubierto un producto acorde a sus creencias concretas. Por lo contrario, es la persona la que se suma al proyecto de este tipo de cultivo y le da su voto. Detrás de cada producto existe un sistema productivo, comercial o cultural que trasciende al individuo. Y la experiencia de compra hoy es vivida como una oportunidad para que las personas expresen y reafirmen sus orientaciones. Como estrategia, las empresas pueden comunicar valores, relatos y discursos en el punto de venta que sean reconocidos y apreciados por su nicho de mercado.

LA COMPRA COMO ACTIVIDAD PROYECTUAL. Otro aspecto característico de la compra, en una sociedad saturada, son los objetivos proyectuales que el consumidor deposita en esta actividad. El individuo no compra sólo por necesidad, sino más bien con voluntad de proyecto. Compra para construir, para cambiar, para mejorar o para subsanar su entorno. Dentro de su imaginario, al igual que un cazador que trae su presa como responsable de la subsistencia de su familia, el comprador suma el producto a su casa como un objeto edificante, que construye. Es por ello que, por más concreta que resulte la compra, parte de esta actividad se desarrolla en un plano imaginario. Porque es en el plano mental que el consumidor compone la imagen de su entorno junto a aquello que está eligiendo. En el instante de la compra, el consumidor de verduras orgánicas visualiza a su familia en campos sanos y desintoxicados. O el consumidor de juguetes didácticos, en ese momento de compra, imagina a sus niños despiertos e interesados por la ciencia y la cultura. Es por esto que se comprende que la experiencia de compra, si bien se desarrolla en un espacio físico concreto, el local comercial, también se completa en otro mental, el de la imagen que el consumidor construye en su interior. La empresa, a través del diseño de la experiencia, puede tanto preocuparse por las cualidades de ese espacio físico como también operar en un nivel simbólico, y colaborar estratégicamente en la construcción de esa imagen mental que el consumidor compone.

LA COMPRA COMO INTERFASE ENTRE LA MARCA Y EL CONSUMIDOR. El consumidor posiciona a la marca en relación al producto, pero también en relación a las características del espacio físico dentro del cual se comercializa. La ubicación geográfica, la calidad de su arquitectura, el mensaje que comunica o el servicio de venta son sólo algunos de los factores que influyen en la construcción del posicionamiento de marca. Haciendo hincapié nuevamente en temáticas de *branding* y comunicación que ya han sido desarrolladas en los tomos anteriores, se define a la experiencia de compra como una interfase estratégica entre la marca y el consumidor. Porque durante la compra se desarrollará una relación valorativa que es influenciada por el entorno que la contiene. El local comercial es una interfase estratégica para la construcción de la valoración de la marca por parte del cliente. Es decir, del posicionamiento de marca.

LA COMPRA COMO UNA SECUENCIA FANTÁSTICA. Al igual que dentro de la escena de una película, la experiencia de compra posee ciertas

características secuenciales y fantásticas. El relato y la ficción generalmente se encuentran presentes en locales de marcas que poseen una fuerte identidad. El cliente recurrente, como quien selecciona un film ya conocido entre la pila de dvds de su casa, mira de reojo las fachadas y según su ánimo, experiencias anteriores, necesidades o deseos, decide volver a entrar en ese espacio comercial ya conocido. Aun cuando haya novedades, la experiencia se repite: ingresa al local, observa, experimenta, recorre, se anima a tocar, pregunta, vuelve a observar. Los sentimientos se repiten a los de la vez anterior, pero también se modifican. Nuevas imágenes se disparan en su cabeza. Quizá esta vuelta encuentre una promoción que lo convenza. Acaso esta vez encuentre aquello que le permita llevar una porción de ese mundo a su propia casa. Muchas de éstas escenas secuenciales son estratégicamente inducidas y organizadas por las empresas. Como cualquier fragmento cinematográfico, su sensibilidad y eficacia es cuestión de diseño.

1.3 EL ESPACIO FÍSICO Y LA ACTITUD DEL CONSUMIDOR

Por ser un hecho que nos sucede a diario, la situación de compra parece ser una experiencia entendida de antemano. Pero, al desarrollar estudios de campo, los datos y la información obtenida no dejan de sorprender. Por ejemplo, interrogadas las personas acerca del motivo por el cual se encuentran desarrollando una compra, la mayoría suele responder que lo hace por necesidad. Otro tanto ocurre con aquello que se compra. De frente a la pregunta acerca de por qué han elegido un producto determinado, la gente suele esmerarse en enumerar una extensa y exhaustiva lista de bondades y beneficios técnicos y funcionales. Sin embargo, estudiado el tema en profundidad, lo cierto es que la decisión de compra –construida en parte desde la necesidad y la lógica– resulta ser una pulsión mucho más compleja y sofisticada que la mera necesidad de subsistencia. Porque es definida fundamentalmente por argumentos más personales y subjetivos de lo que nos gustaría escuchar.

Como comercializadores de productos y servicios, tenemos entre manos un espacio potente que ayuda a definir esta necesidad de compra, el espacio comercial. La oportunidad existe y las condiciones están dadas. Pero con sólo apilar productos medianamente necesarios, bonitos y funcionales, la venta no está garantizada. ¿Cómo hacer, entonces,

para que la gente se oriente dentro de nuestros espacios? ¿Cómo mantener viva su atención y transmitir nuevos beneficios? ¿Cómo tentar al consumidor distraído? Repasemos ahora las seis funciones básicas que todo local comercial exitoso no puede dejar de cumplir.

1. ATRAER

Un flash que centella entre la seguidilla de fachadas, y nuestra atención es impactada. Miramos aquello que disparó el estímulo y tomamos una decisión: ¡Quiero entrar! Eso es todo lo que lleva el instante de atracción. Ese flash puede ser provocado por distintos elementos: una cantidad de gente abarrotada en una mesa de saldos, una luz cálida que invita a pasar un rato debajo de ella, una publicidad atractiva que recordamos haber visto anteriormente en una revista de moda, una vidriera original llena de productos preciados y bien dispuestos, una marca sólida inscripta en el frontis de una fachada que derrama valores. Cualquiera de estos elementos, entre muchos otros, puede atraer la atención de nuestros clientes.

FACTORES INFLUYENTES:

1. **el diseño de la marquesina (presencia de la marca)**
2. **el diseño de la vidriera**
3. **el diseño de la fachada**
4. **el diseño de la iluminación exterior e interior**
5. **la cantidad de gente dentro del local**
6. **la ubicación del local.**

ERRORES RECURRENTES:

1. DISEÑO EXCLUYENTE. **Repeler al comprador, hacerlo sentir que ese espacio no le pertenece, que no tiene derecho a entrar. En algunos casos, por cierto, es positivo cuando se quiere minimizar el ingreso de flujo de gente al local o filtrar el target. Elementos que inciden en la exclusión o filtro:**

- **impedir el ingreso directo (tocar timbre, etc.)**
- **instalar un vendedor en la puerta que inhiba la entrada**
- **aplicar un estilo decorativo extremadamente ligado al grupo target de consumidores (por ejemplo de lujo)**

- **no exhibir productos.**

2. **DISEÑO CONFUSO.** No se comprende aquello que se hace o aquello que se vende.

2. ESTIMULAR

Una vez atraída la atención del consumidor hay que continuar alimentándola. Hacer del espacio un ámbito agradable, que estimule, que apele a los sentidos. Porque el individuo no es sólo intelecto, también es un cuerpo vivo que responde a los estímulos sensoriales de acuerdo a la calidad de su experiencia. Un espacio con mala circulación de aire u olores indeseables no será tentador para el público. Por lo contrario, un espacio pensado como un oasis de perfumes y sonidos en medio de una urbe saturada de gente, seguramente sea amigable para el cliente, aturdido de tanto tráfico y contaminación. Tanto desde su circulación y disposición de productos, como desde los materiales, los colores, las texturas y los perfumes allí definidos, todos los elementos que apelan a los sentidos pueden ser parte de la propuesta. La vista, el olfato, el tacto, el oído o el gusto, pueden invitar al consumidor a permanecer allí.

FACTORES INFLUYENTES:

1. **el diseño de la circulación**
2. **el diseño de los materiales**
3. **el diseño de los olores y perfumes**
4. **el diseño de la iluminación interior**
5. **el diseño gráfico. Equilibrio entre lo permanente (comunicación institucional) y lo efímero (publicidad, promociones, etc.)**
6. **el diseño en la disposición de productos (productos exhibidos, productos stockeados, productos para probar)**
7. **el diseño acústico: sonido, música y materiales que absorben y reducen el ruido.**

ERRORES RECURRENTES

1. **MALA ILUMINACIÓN: iluminación fría o distorsionadora de los colores, deslumbrante (que molesta a la vista) o excesivamente calurosa.**

2. **OLORES PREGNANTES: generados por la propia producción y no filtrados (sector gastronómico), exceso de perfume artificial (sector indumentaria).**
3. **RUIDOS MOLESTOS: mal diseño acústico en espacios que albergan cantidad de gente (ej. sector gastronómico).**
4. **ESTÍMULO VISUAL POBRE: espacios que exhiben poca mercadería o cuya disposición no invita a ser explorada. Exposición desprolija de productos, exceso de productos.**
5. **MALA CIRCULACIÓN: disposición de mobiliario y equipamiento que dificulta o minimiza el recorrido. Espacios cuyo mobiliario entorpece el paso o provoca barreras que confunden las zonas públicas y privadas.**

3. FACILITAR

El cliente quiere sentir que la empresa le facilita la vida, que las cosas fluyen con velocidad y facilidad, sin retos, sin normas caprichosas. Las empresas y los espacios comerciales deben estar a disposición de los clientes, no los clientes a disposición de las empresas. Cuando la empresa Cheeky implementa el servicio de cambio de regalos de prendas de 0 a 1 año extendido a un año, seguramente complica su logística de rotación de productos. Pero también sabe que está fidelizando a un cliente: la madre que recibe montones de regalos en la maternidad y que no podrá prever en 30 días el futuro crecimiento de su hijo recién nacido. Otro tanto ocurre dentro del espacio físico. Las características ergonómicas y arquitectónicas deben considerar las necesidades de los clientes. Por más inteligente que se crea una marca al forzar dentro del local un recorrido extenso y caprichoso que apele a una mayor tentación de productos, si el tiempo que el cliente debe dedicar allí dentro es excesivo, la próxima visita su entrada se verá condicionada por un recuerdo negativo.

FACTORES INFLUYENTES:

1. **el diseño de la disposición de productos en función de su búsqueda y selección**
2. **el diseño del espacio y el equipamiento para la prueba del producto**

3. el diseño del acceso a la información en torno al producto (características técnicas, contraindicaciones, servicio, etc.)
4. el diseño del espacio, del equipamiento y del servicio para la apropiación del producto (obtención del producto, sistema de pago, garantía de producto, facilidad de cambio)
5. el diseño de los elementos de embalaje para el transporte y cuidado del producto en su salida del local
6. diseño de espacios, equipamiento y servicios que colaboren a reducir los momentos de espera (cantidad de vendedores, cantidad de cajas) o que estimulen esos momentos poco agradables con otros atractivos
7. el diseño en función de la inclusión de todas las personas al local (personas con capacidades diferentes, sillas de ruedas, cochecitos de bebés).

ERRORES RECURRENTES:

1. mal diseño de *layout* (exhibición de productos)
2. exceso de diseño: crear más pasos de los necesarios
3. inventar normas propias caprichosas que convienen a la empresa pero que no benefician al consumidor
4. carencia de equipamiento a medida de las necesidades específicas
5. mal mantenimiento o desatención del diseño original
6. carencia de señalética.

4. ENRIQUECER

El cliente debe sentir que el tiempo que transcurre dentro de un negocio vale y es capitalizado. Aprender algo nuevo, enriquecer su conocimiento, informarse acerca de algo, educarse en alguna temática por más pequeña que parezca. No sólo los sentidos, también el intelecto puede ser alimentado. Para ello los espacios comerciales tienen que ser lugares vivos y multi-estimulantes. Algunos espacios, como es el caso de una verdulería orgánica, una juguetería didáctica o una librería, debido a la naturaleza del negocio, parecieran ser sectores más propicios para asumir esta cualidad didáctica. Sin embargo, todos los rubros pueden estar atentos y ofrecer algunos estímulos

relacionados con el conocimiento y el aprendizaje familiares para su nicho de mercado.

FACTORES INFLUYENTES:

1. **el diseño del material gráfico o textual que se relaciona con los productos o sectores de productos**
2. **el diseño de puntos para la asistencia informática que ofrezcan información relacionada**
3. **la presencia de vendedores capacitados para informar e instruir al respecto**
4. **el diseño de sectores alternativos a la venta (por ejemplo: un museo dentro del negocio, que evoque la historia de la marca)**
5. **el diseño de espacios culturales o de capacitación abiertos a la comunidad**
6. **el diseño del espacio y el equipamiento para la degustación o prueba de productos**
7. **el diseño de material gráfico (folletería, catálogo de productos, postales, etc.) que pueda llevarse el consumidor.**

5. DEJAR HUELLA

Si el objetivo primario de todo espacio comercial es que los clientes entren y el secundario es que permanezcan, el objetivo final es que el cliente vuelva. Para ello, la provocación de una experiencia satisfactoria –que incluya ricos estímulos sensoriales e intelectuales, un impecable servicio que facilite la compra y los atractivos naturales de buenos productos– es primordial. Sin embargo, también es necesario que todo proyecto de diseño sea consciente del impacto identitario que genera. Identidad será en este caso el conjunto de rasgos que lo hace reconocible e identificable. Dejar una huella, imprimir en el consumidor una sensación particular, hacer que la experiencia sea válida de ser recordada, rememorada, relatada a otros. La identidad es una materia controlable y repetible, que ante todo deberá ser coherente con las demás expresiones de la empresa: el espacio comercial no puede traicionar las expectativas del consumidor. Este factor se transformará en un sesgo primordial en el caso de cadenas y franquicias, para permitir que el consumidor sienta rápidamente la "familiaridad" con la marca.

FACTORES INFLUYENTES:

1. **el diseño de la materialidad del espacio físico (colores, formas, revestimientos, equipamiento, iluminación, olores, sonidos, etc.)**
2. **el diseño de las características del espacio físico en su conjunto (circulación, dimensiones, ubicación geográfica)**
3. **el diseño del estilo arquitectónico y decorativo (semántica del espacio)**
4. **las personas con las que se interactúa (actitud, indumentaria, disposición, etc.)**
5. **el diseño de la identidad corporativa aplicada**
6. **el diseño de los productos y su disposición**
7. **la tipología del espacio comercial (local bandera, espacio multi-marca, local franquiciado).**

ERRORES RECURRENTES

1. **No ponerse en la piel del eventual consumidor para analizar la identidad. Probablemente éste tenga contacto con el local durante un ínfimo lapso, en comparación con el empresario, y desde esa óptica debe pensarse la identidad del espacio**
2. **No generar jerarquías: querer destacar todos los rasgos y mensajes hace que ninguno sea pregnante ni genere identidad**
3. **No distinguir claramente lo permanente de lo dinámico: algunos elementos deberán estar "siempre" allí, otros deberán generar cambio y novedad.**

6. VENDER

Último pero primordial, el objetivo de todo espacio comercial es vender. En realidad, podríamos decir que el objetivo primordial es facturar. Facturar por la venta ¿pero por la venta de qué? De acuerdo con la tipología de negocio que estemos planteando, los objetivos acerca de qué vender para facturar podrán ir desplazándose: en el comercio tradicional la ecuación era muy simple, adquirir o producir bienes en cantidad y venderlos previa aplicación de un margen. Hoy en día, sin embargo, la actividad del *retail* se ha ido sofisticando y los objetivos pueden ser más complejos.

Si nuestro comercio se dedica a la comercialización de productos de terceros probablemente no haya dudas, pero un espacio comercial perteneciente a un productor podrá tener otros objetivos.

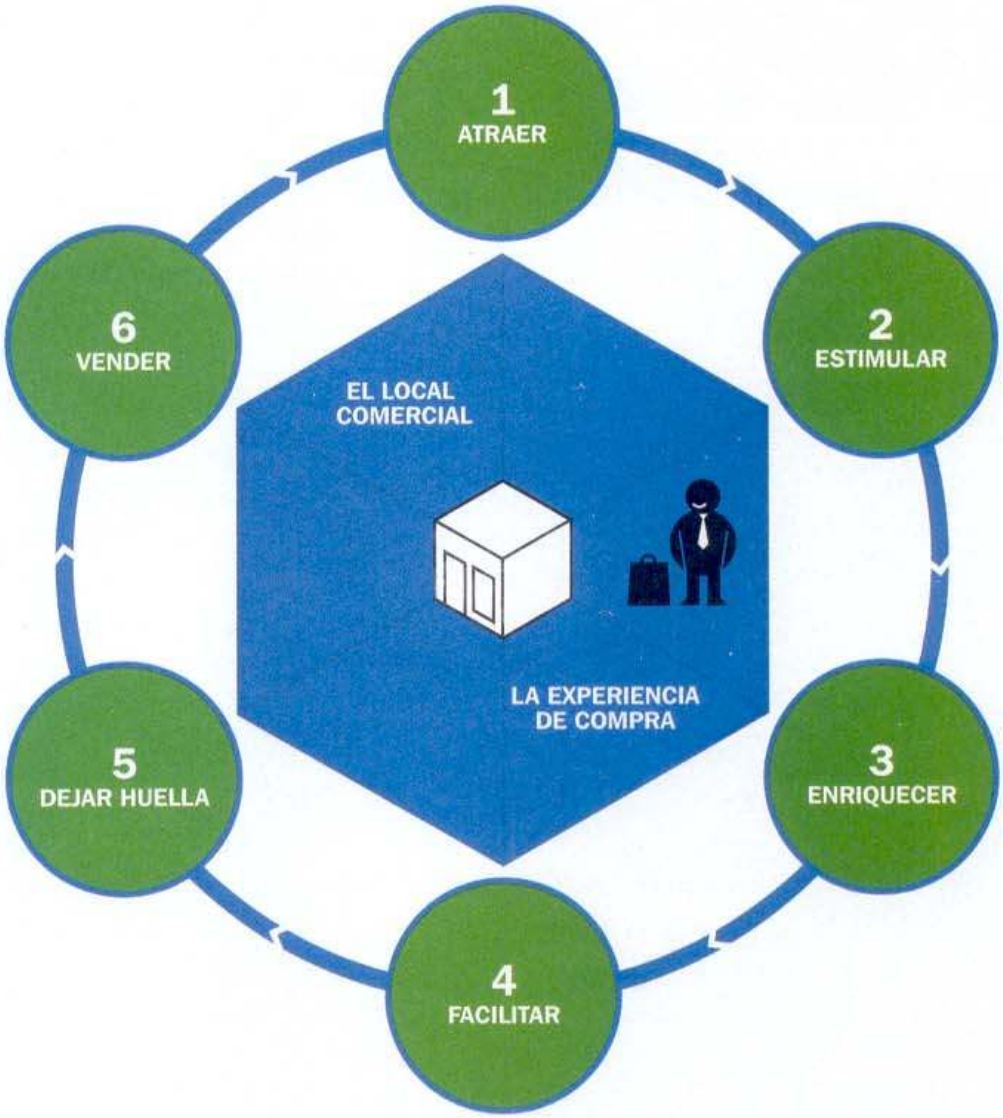
Un caso podría ser posicionar la marca mediante un local bandera, como lo son algunos locales de las primeras marcas en las ciudades capitales. Otro, agregar servicios (técnicos, financieros), que impulsen o le den soporte al producto propio. Será necesario para todo proyecto el comprender correctamente el objetivo primario de este espacio. Porque no todos los objetivos pueden ser considerados al mismo nivel. En estos casos, la elección geográfica del inmueble cumple un rol primordial. Y algunas cuestiones, por más que quieran forzarse desde el proyecto de diseño, son propias del mercado inmobiliario. ¿Por qué un local ubicado en cierto lugar vende el doble de otro local vecino ubicado a 30 metros? La relación del espacio con su entorno urbano y comercial puede terminar siendo definitoria.

FACTORES INFLUYENTES:

1. **características de la ubicación geográfica: modalidad "por intersección", o sea cuando el negocio se hace accesible al consumidor situándose en lugares de paso, alto tránsito o densamente poblados**
2. **modalidad "por atracción", o sea cuando el consumidor está dispuesto a acercarse a un negocio por razones tales como: ubicarse en un distrito especializado, ubicarse junto a un centro de comercio que actúa como atractor, o el mismo comercio es muy agresivo en la comunicación de beneficios que ameriten el traslado**
3. **características de visibilidad: localización del espacio en relación a la cuadra (esquina, mitad), en relación con el sentido del tránsito, con el sol, etc.**
4. **las acciones y el diseño de la publicidad.**

En resumen, los espacios comerciales son entidades que persiguen objetivos múltiples y que se manifiestan hacia el consumidor como una experiencia holística. Es decir, son sistemas cuya resultante es siempre mayor que la suma de sus partes. Como una célula u organismo vivo, su totalidad siempre supera la función de cada unidad que la compone. El equipamiento define la circulación, pero también instala una impronta

LAS 6 DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA



estética y define una identidad. La iluminación actúa como estímulo, pero también plantea recorridos y colabora en el desarrollo de las actividades básicas. La gráfica aplicada personaliza el espacio, pero también informa. El sistema de exhibición de productos puede provocar la compra compulsiva, pero también define un estilo identitario.

Para que una experiencia sea memorable debe tener un significado. No se trata solamente de estimular los sentidos sino de dotar de sentido a la experiencia. El vínculo que el usuario logre establecer con el conjunto de las variables que constituyen esa situación singular será lo que finalmente recordará y comentará por mucho tiempo. Cuando Iván Kozicki, uno de los dueños de Hoteles Fën, explica que en su cadena Esplendor lo que buscan es una experiencia con fuerte sentido local, está expresando que ellos quieren que quienes se hospeden en sus hoteles evoquen ese momento a partir de las texturas, los olores, el servicio y los objetos con los que han tenido contacto. Lo mismo ocurre cuando Verónica Zuberbuhler, fundadora de VZ, comenta que sus locales disparan a los 5 sentidos de quienes ingresan en ellos. Y las preguntas que nos permiten evaluar el sentido de la experiencia son: ¿Es esto lo que necesito? ¿Sirve? ¿Corresponde a mi realidad? (Sentido de realidad). ¿Se encuentra a un precio razonable? (Sentido de valor). ¿Me hace sentir bien? (Sentido emotivo). Con esto ¿soy yo? ¿Me representa? ¿Me gusta mostrarme y hablar de ellos? (Sentido de identidad). De manera consciente o inconsciente, siempre nos preguntamos por el sentido de las decisiones que tomamos. En la medida en que la experiencia pueda proveer de respuestas satisfactorias a estas preguntas, estaremos logrando nuestro objetivo.

2

Con todos los sentidos puestos en el cliente

2.1 TRABAJANDO COMO EN CASA. EL CASO URBAN STATION

2.2 EDIFICIOS HISTÓRICOS DEVENIDOS EN HOTELES BOUTIQUE. LA CADENA FËN SALE A CONQUISTAR AMÉRICA LATINA CON SUS MARCAS ESPLENDOR Y DAZZLER

2.1 TRABAJANDO COMO EN CASA. EL CASO URBAN STATION

Había pasado cientos de veces por esa transitada calle de El Salvador y Malabia y nunca había reparado en la ancha y transparente vidriera de aquel negocio.

"Uf, se dijo, un nuevo bar de Palermo. Es increíble la rotación de negocios que tiene este barrio".

Pero apenas unos metros después de dejar atrás el inmenso paredón de vidrio, retrocedió unos pasos porque algo le llamó la atención. No era tanto el color amarillo de esas lámparas gigantes que colgaban del techo en doble altura, ni los sillones estilo *vintage* que imitaban un living casero, sino más bien algo que hacía que ese lugar pareciera un bar sin terminar de serlo.

Curioso por naturaleza y creativo publicitario de profesión, decidió postergar unos minutos más el final del *brief* que debía entregar a la mañana siguiente, para husmear dentro de los meandros de aquel novedoso local. Sin reparar en los sorprendidos ojos que se posaron en su espalda ni bien cruzó la puerta, se dirigió primero a la heladera, que generosa le ofrecía una cantidad de ingredientes para confeccionar su propio refrigerio.

Miró cada una de las 7 mesas espaciosamente distribuidas y tentado de saber de qué se trataba ese asunto, finalmente se sentó. El joven encargado del negocio se acercó y le preguntó: ¿Qué tal, conocés el sistema? El curioso desensilló su *MacBook* con media hora de batería como todo combustible, y antes de solicitar la lágrima de rigor le respondió: ¿Qué sistema?

–Este es un espacio de trabajo. Cobramos $15 la primera hora y $10 a partir de la segunda. Tenés incluído el café autoservice en la tarifa–.

Miró al joven sin verlo, y decidió quedarse; enchufó la *Mac* en el toma que prolijamente se encontraba adosado a su mesa, y resolvió su trabajo en aquel lugar, sin haberse enterado jamás que había sido el cliente número uno de Urban Station, el primer lugar dedicado a los trabajadores móviles de la Argentina, que abría sus puertas ese día.

DE LA IDEA A LA INAUGURACIÓN EN SOLO 6 MESES

Florencia Faivich había trabajado varios años en una renombrada consultora multinacional bajo la supervisión de Marcelo Cora. Alejados

1. Los *start-up*, son los procesos y acciones necesarias para poner a funcionar una nueva empresa.

ambos de la gran empresa, cultivaron una amistad que los cruzaba de tanto en tanto.

Juan Pablo Russo venía de hacer una buena carrera como director creativo de grandes agencias y productoras. A comienzos de 2009 andaba gastando bares en reuniones de trabajo como *free-lance*, una manera de trabajar muy propia del mundo de la publicidad y el marketing.

Un poco harto de la guerra por el enchufe que el *wi-fi* había desatado entre los propietarios de *notebooks*, *laptops* y demás dispositivos móviles en los modernizados bares porteños, a Juan Pablo se le ocurrió un buen día, crear en Buenos Aires un lugar de trabajo más amigable para gente como él. "Compartí con mis socios, con quienes en aquel momento estábamos armando una incubadora de negocios, esta incipiente idea, y de inmediato nos pusimos a trabajar para darle vida al proyecto, buscando locales donde implantarlo e inversores que estuviesen dispuestos a sumarse. El destino jugó sus cartas de tal manera que un día nos cruzamos con Florencia, antigua compañera de trabajo en la agencia, para charlar y tomar un café", prosigue el creativo.

Faivich compartió esta primera idea de Juan Pablo con su antiguo jefe, quien acababa de montar junto a Claudio Bisurgi, un ex directivo de YPF, una consultora de negocios. No siempre sucede que una buena idea es viable para desarrollar todo un negocio, pero en este caso, los diferentes interlocutores se iban suman con naturalidad y entusiasmo.

Los cuatro más Gonzalo Lamas, un ejecutivo con experiencia en *start-up* de compañías[1], finalmente se juntaron, y tan bueno fue el clima que se generó entre ellos, que en seguida comenzaron a darle forma a un proyecto que procuraba dar respuesta a una situación, que como consultores, también vivían en carne propia: establecer un lugar de trabajo que considerase las demandas de flexibilidad, redes, ambiente y tecnología de los cada vez más numerosos y exigentes trabajadores móviles.

"Al examinar las nuevas tendencias de vinculación laboral existentes en la actualidad", comenta Florencia, "pudimos observar que hay mucha gente que trabajaba en bares, museos, estaciones de servicios, inclusive en los autos y el transporte público. Pero para todas estas personas que no cuentan o no quieren tener un lugar fijo de trabajo, no había un lugar especialmente concebido que cubriese los requerimientos y les permitiese cumplir sus tareas con comodidad".

"Si vos vas a trabajar a un bar, primero tenés que encontrar una mesa que tenga un tomacorriente para poder enchufar la computadora; si querés ir al baño, le tenés que pedir al mozo o a otra persona que te mire la notebook, o llevártela con vos para que no te la roben; de pronto no podés tener una reunión más tranquila porque en la mesa de al lado hay un bebé llorando; tenés que rezar porque no se caiga la conexión del bar ni se corte la luz; en fin, un sinnúmero de problemas que se van sumando a medida que lo temporario va transformándose en una nueva y más permanente manera de trabajar".

2. Urban Station define su modo operativo como el sistema por el cual el cliente abona el servicio. A diferencia de los bares donde el pago corresponde al consumo de alimentos y bebidas, en Urban el sistema está basado en la hora de estadía. Para potenciar y segmentar la propuesta existen abonos, tarjetas prepagas y descuentos. Las salas de reuniones se alquilan aparte y también se ofrece el lugar para producir eventos, incluyendo en estos casos, un servicio de catering opcional.

A partir de la percepción inicial, el grupo de emprendedores encaró una investigación que pudiera proveer de más información y consistencia a sus primeras intuiciones. Producto de ello surgió que a este tipo de trabajadores les interesaba la comodidad y un ambiente relajado que emulara al de la casa: un lugar desde donde, si se desea, se pueda trabajar descalzo o tener a mano una heladera. "Además", acota Marcelo Cora, "estaban todos los que trabajaban en relación de dependencia, cuyas empresas los impulsaban a desarrollar sus tareas fuera de las mismas: los *homeworkers* o teletrabajadores. Esta gente", prosigue el consultor, "a veces no cuenta en su casa con la tranquilidad o las comodidades como para trabajar en buenas condiciones. Y además, suelen preferir estar junto a otros que están en su misma situación, antes que trabajar solos".

En octubre de 2009, luego de 6 meses de ajustar el plan de negocios, ponerse de acuerdo en la composición societaria y establecer los roles de cada uno, ya cargados de algunas cuantas certezas y otras tantas incertidumbres, Urban Station abrió su primer local.

TRABAJANDO COMO EN CASA, PERO MEJOR

Según lo consignan sus dueños, Urban Station es un lugar especialmente diseñado para los trabajadores móviles, que combina un ambiente relajado y vanguardista, con espacios flexibles, más todos los servicios con los que cuenta una oficina para poder trabajar o reunirse de una manera distinta.

Los pilares que sostienen la experiencia de Urban Station para los trabajadores móviles, son un modo operativo novedoso[2], simple y flexible, un ambiente funcional, luminoso y estéticamente agradable, un servicio caracterizado por la hospitalidad no invasiva complementada con la constante búsqueda de soluciones centradas en el usuario, y la oportunidad para los beneficiarios de desarrollar *networking* y buenos contactos con gente que está en el mismo "registro" que ellos.

El sistema ha sido simplificado en grado máximo para evitarle complicaciones al cliente: quien lo desee, ingresa al local sin necesidad de contar con reserva previa, elige dónde sentarse, se conecta, y abona

Juan Pablo Russo, Gonzalo Lamas, Florencia Faivich, Claudio Bisurgi y Marcelo Cora, socios fundadores de Urban Station.

por el tiempo que permanece en el lugar. La tarifa incluye un *coffee break*, siempre disponible.

Con mirada antropológica, los emprendedores han ido detectando cada una de las necesidades de sus clientes, conformando una batería de servicios que se va ensanchando, motorizada por las más diversas situaciones a las que los trabajadores se ven expuestos en su cotidianeidad.

Los servicios se agrupan en tres grandes espacios: el Help Desk, los Espacios y el Urban Market.

Además de la provisión de banda ancha por *wi-fi*, soportado por 2 líneas, una dedicada y otra de *backup*, Urban cuenta en su *Help Desk*, con un sistema UPS, para que los usuarios puedan guardar la información en sus computadoras ante la alternativa de un corte de luz. Cada mesa posee tres tomacorrientes con diferentes tipos de fichas que les evita a los visitantes extranjeros el siempre tedioso problema de conseguir adaptadores para enchufar sus dispositivos. Por otra parte el local ofrece servicios de impresiones, fax, fotocopias, un kit básico de elementos de librería suficientes como para resolver una presentación,

cargadores para celulares, auriculares, material de lectura, correo y mensajería por moto, remis o taxi. Un conjunto de lockers de guardado y cadenitas para las laptops, le proveen al visitante la seguridad necesaria para que pueda trabajar tranquilo y retirarse de su "puesto" sin inconvenientes.

Los Espacios están compuestos por mesas individuales, mesas comunitarias, la barra y los livings, estos últimos pensados para poder realizar una reunión de manera distendida y confortable. Estos espacios están distribuidos en un área libre del local. También existen los denominados espacios privados: dos salas de reuniones, una para 6 y otra para 8 personas equipadas con pantalla LCD, proyector, *conference call,* línea telefónica individual y conexión directa a la red para servicios de internet, impresión y *scanners.*

Aunque cuentan con un lugar funcional para responder a las demandas de sus respectivos clientes, muchos usuarios suelen necesitar, a veces por imagen, otras por practicidad, un domicilio real para colocar en sus tarjetas personales. Para salir al encuentro de ello, la empresa

También existen los denominados espacios privados: dos salas de reuniones, una para 6 y otra para 8 personas equipadas con pantalla LCD, proyector, conference call, línea telefónica individual y conexión directa a la red para servicios de internet, impresión y scanners.

3. El flagship store o local bandera, es aquel que expresa de manera consistente todos los atributos que la marca quiere transmitir a sus clientes y posibles receptores, constituyéndose en la "nave insignia" de la empresa.

creó la "oficina virtual", un servicio que les permite a sus clientes incluir como propio el domicilio y el teléfono de Urban Station. De este modo, pueden recibir correspondencia en el local, a pesar de no encontrarse trabajando en el mismo; Urban recibe el correo y le notifica vía e-mail al cliente que le ha llegado correspondencia. Incluso si el cliente así lo requiere, el sobre es abierto por personal de Urban y se lee el contenido al destinatario. Obviamente, los usuarios agradecidos.

Como se dijo, el *coffee* está incluido en el abono y se complementa con el Urban Market, una oferta variada de sandwiches, tartas, ensaladas, tortas, jugos, lácteos y bebidas que están al alcance de los abonados.

"El personal que atiende en Urban es gente capacitada bajo el concepto de la nueva industria de la hospitalidad", destaca Cora. "Son jóvenes que deben poseer cierta cultura, manejar algún idioma, estar atentos y solícitos sin ser invasivos", agrega Florencia.

En una oportunidad", recuerda Juan Pablo Russo, "una persona necesitaba realizar una *conference* con Estados Unidos; además de contar con toda la infraestructura técnica, los chicos se metieron en la sala y le ayudaron con el inglés". "En otra ocasión", cuenta Marcelo, "había un norteamericano que tenía que volverse a su país con su mascota. El hombre no tenía los papeles del perro en regla para cruzar la frontera y no pudo pasar migraciones. Los muchachos lo tranquilizaron, llamaron al Senasa y lo ayudaron a tramitar lo que necesitaba para regresar a su casa". Y acota, "se puede cortar la luz, no haber café, caer la red o que las medialunas no estén calientes, pero la gente tiene que irse diciendo "acá me atendieron espectacular. Y en ese punto, de acuerdo a los comentarios de los clientes, nos ha ido realmente muy bien".

EL DISEÑO DEL ESPACIO, UN COMPLEMENTO INDISPENSABLE DE LA EXPERIENCIA

Además del bar tradicional, existían otros antecedentes de servicios de oficinas temporarias, con marcado perfil corporativo, que la gente de Urban evaluó, justamente, para ir por el camino contrario.

Apuntando inicialmente a un público de trabajadores *free-lance* vinculados con productoras y estudios creativos, los fundadores de Urban eligieron Palermo como el lugar de emplazamiento de su *flagship store*[3].

Desde el comienzo, ya cuando comenzaron a pensar en la idea-proyecto, consideraron al diseño como un diferencial de la propuesta; en ese sentido, uno de los socios recalca: "Palermo era el lugar ideal para

Los Espacios están compuestos por mesas individuales, mesas comunitarias, la barra y los livings, estos últimos pensados para poder realizar una reunión de manera distendida y confortable. Estos espacios están distribuidos en un área libre del local.

instalar nuestro primer local, por ser un barrio donde se vive el diseño; es además una zona porteña que marca tendencia –las cosas que se instalan acá son replicadas luego en otros lados– y está en el corazón de las productoras, los canales de TV y las agencias, todas empresas de donde proviene una parte importante de nuestro público target.

Al mismo tiempo sabíamos que la gente que pasa por aquí –Palermo Hollywood es una zona de encuentro (*meeting point*)–, iba a saber apreciar nuestra propuesta fuertemente orientada al diseño. Adicionalmente, este barrio posee una escala propicia que nos posibilitaba demostrar la viabilidad de nuestro modelo operativo de servicio".

Con el objeto de materializar las diferentes ideas que surgían de los estudios, análisis, observaciones e intuiciones, el grupo decidió contratar a un estudio de diseño que pudiera resolver y dirigir el proyecto del local.

El tema no era menor, ya que el modelo de negocios desde el comienzo se planteó como una franquicia que debía poder replicarse siguiendo las pautas de diseño y servicios definida por sus dueños.

Tenían como ventaja el hecho de que uno de los socios, Juan Pablo Russo, era una persona fuertemente ligada al diseño a partir de su recorrido como director de arte en el ámbito de la publicidad y de las productoras. "Iniciamos la búsqueda con el objetivo de conseguir una suerte de 'socio' para implementar el proyecto del local, ya que sabíamos de antemano que nuestra participación, lejos de la observación pasiva, iba a caracterizarse por una activa contribución y colaboración con los proyectistas". Los socios ya tenían las ideas que definirían la marca, las principales aplicaciones y las características generales del espacio.

Luego de realizar una intensa selección que descartó entre otros a escenógrafos y decoradores, finalmente la elección recayó en Total Tool, un estudio de diseño que combina visión estratégica con capacidades ejecutivas en los campos de la arquitectura, el diseño de producto y la comunicación. "Buscábamos gente que pudiera aportar conceptos, buenos diseños de productos, tuviera experiencia para dirigir obra y cabeza para resolver con mucha calidad los aspectos tecnológicos que requería el programa", señala Florencia.

"Por otro lado era muy importante para nosotros contar con un equipo abierto a nuestras opiniones y demandas y, sobre todo, que atendiera los condicionamientos presupuestarios que teníamos, desarrollando soluciones creativas con costos razonables, para cada una de las situaciones que debíamos resolver". Darío Fischman y Juan Kayser, responsables del proyecto por Total Tool, se convirtieron en esa instan-

cia en una parte activa del emprendimiento, ayudando a catalizar muchos de los nuevos conceptos que la empresa proponía y que no contaban con antecedentes en el mercado.

El desafío era interesante. Había que combinar la calidez y funcionalidad del espacio con una oferta tecnológica de calidad. Al mismo tiempo, el local debía estar apenas unos grados corrido del imaginario de un bar, en una propuesta de sutil resolución. Y finalmente, debían considerarse un conjunto de elementos marcarios que permitieran, a la hora de replicar el modelo, potenciar el *brand* hasta convertirlo en el genérico de su categoría.

El gran ventanal que da a la calle, las ilustraciones *naif*, el frente de vinilo, el amarillo, los relojes, el pájaro, las lámparas gigantes especialmente diseñadas por el estudio, la estética de las salas de reuniones, las denominadas "cabañas", el mostrador, los muñequitos, y un conjunto de elementos grandes y pequeños, son los que le dan el carácter distintivo al *brand* de Urban, en los cuales se apoya su estrategia y el manual para el desarrollo de las nuevas franquicias.

El desafío era interesante. Había que combinar la calidez y funcionalidad del espacio con una oferta tecnológica de calidad. Al mismo tiempo el local debía estar apenas unos grados corrido del imaginario de un bar, en una propuesta de sutil resolución.

La respuesta del público en estos primeros 6 meses de trabajo (desde fines de 2009 a mediados de 2010) ha sido excelente, según cuentan los empresarios. Que también se han visto sorprendidos por la variedad de perfiles profesionales que se han sumado, superando sus proyecciones iniciales: además de los típicos trabajadores independientes, creativos, diseñadores, arquitectos, abogados y consultores, han comenzado a utilizar Urban, programadores, dueños y empleados de los locales comerciales de la zona, *planners*, empresas de recursos humanos, compañías que seleccionan allí a sus futuros empleados, casting de modelos, empresas de capacitación, y organizadores de degustaciones, entre tantos otros.

Motivados por los primeros pasos que se han dado, y por la buena repercusión que la propuesta ha logrado, tanto en el interior como en el exterior del país, los emprendedores de Urban Station se aprestan a dar los próximos pasos de su plan original: comenzar a abrir nuevos locales en diferentes formatos y en distintas ciudades por el sistema de franquicias. De tal modo que, más temprano que tarde, cuando se escuche decir:

–¿Che, dónde nos podemos reunir?–

La respuesta sea:

–Y, busquemos el Urban más cercano.–

2.2 EDIFICIOS HISTÓRICOS DEVENIDOS EN HOTELES BOUTIQUE. LA CADENA FËN SALE A CONQUISTAR AMÉRICA LATINA CON SUS MARCAS ESPLENDOR Y DAZZLER

fën

1. s.f. (Del mapuche) Semilla.

2. s.f. Grano que en diversas formas producen las plantas y que al caer o ser sembrado produce nuevas plantas de la misma especie.

3. s.f. Cosa que es causa u origen de otra.

–Bueno, bárbaro, nos vemos entonces el jueves de la otra semana por allá, con los arquitectos. Llevate abrigo que ahí sí que el frío pega. Un abrazo, chau.– Iván colgó el teléfono, hizo una última consulta con Patricio, su socio, quien se encontraba en la oficina contigua, y comenzó a escribir el e-mail: "Estimado Mauro:".

Mauro estaba cerrando la notebook para dirigirse a su departamento de Colegiales, cuando sonó el ring característico de su programa de correo, aquel extenuante día de otoño. Su socia Cecilia, mientras tanto, acomodaba los restos de café y cigarrillos, única huella de la última reunión. El pequeño estudio palermitano lucía desordenado, como siempre. Era parte del estilo "laboratorio" que les gustaba cultivar. Una gran mesa baja y un tablón de madera, que hacía las veces de banco, eran testigos mudos de la improvisada reunión que de manera obligada aquel mail de última hora les impuso.

–Es Iván, de Fën– comentó Mauro a su socia. –Dice que en dos semanas tenemos que hacer una propuesta para otro Esplendor que se va a inaugurar en El Calafate.–

–¡¿Dos semanas?! ¡No llegamos, Mauro!–, respondió Cecilia.

Esa misma noche Mauro Bernardini, uno de los dos fundadores de Plan Arquitectura, llamó a una vieja, conocida y acaudalada amiga y le pidió prestada una valija italiana Giorgio Fedon 1919, de la Colección Travel Cocco, que lo había impactado enormemente, cuando un día de casualidad se la cruzó en el Aeropuerto de París.

Las cadenas internacionales se mueven básicamente en la categoría 5 estrellas; en Argentina y también en América Latina los hoteles 4 estrellas todavía están en manos de las familias que los fundaron y suelen ser administrados por sus dueños, algo que no ocurre en Europa o EEUU.

Hotel Esplendor de El Calafate.

Con la consigna "qué es lo que me gustaría conservar de recuerdo de mi paso por el Calafate", el artista Mauro y la arquitecta Cecilia comenzaron a llenar la lujosa maleta. Primero unos frutos rojos, una torta alemana con berrys, un vino añejado de la Patagonia y un pedazo de cordero ahumado, luego un CD de su amiga Vivi Pedraglia con sonidos sureños y melodías mapuches especialmente grabados para la ocasión, una colección de materiales australes prolijamente desalineada entre inciensos, piedras y rústicas lanas de merino, un saquito de té y un sobre de azúcar con su *brand* especialmente diseñado, una colección de postales que resumían la mirada del estudio sobre el paisaje patagónico, y lo más importante: un cuaderno de bitácora exquisitamente producido con todas aquellas cosas que ningún visitante austral podía dejar de mirar en su estadía.

Pertrechados con semejante cargamento, Cecilia Timossi y Mauro Bernardini de Plan Arquitectura, emprendieron el viaje a El Calafate para encontrarse con Iván Kozicki, uno de los cuatro dueños de Fën Hoteles y encargado de los nuevos negocios, quien los esperaba junto a un posible inversor justo en el centro de la ciudad, donde una abandonada estructura de hormigón aguardaba ser reciclada.

Terraza del Esplendor de Palermo Soho.

Culminada la presentación de rigor, los proyectistas le explicaron al inversor que venían de recorrer diferentes hoteles de la Patagonia, y que habían seleccionado y guardado cuidadosamente en su maleta todo aquello que consideraban lo más representativo de la zona, con el objeto de poder diseñar un hotel único, que transmitiera la riqueza de las texturas, el color, el aroma y los sabores del fin del mundo, para que quien viviera esa experiencia, no la olvidase jamás.

Poco a poco fueron desembalando los preciados objetos y recreando alrededor de cada uno de ellos, las imágenes que darían vida al futuro hotel. Ya con la maleta a medio vaciar, la mesa repleta de cosas, y el cuento de Mauro y Cecilia en pleno clímax, el hombre del dinero, más acostumbrado a los Power Point que a esa peculiar experiencia sensorial, comenzó a caer en la cuenta de que aquella gente no había pisado hotel alguno de El Calafate, ni recogido en esa maleta nada que no hubiesen premeditadamente colocado allí. Pero no importaba, había tomado una decisión y unos pocos minutos a solas con Patricio Fuks, socio de Kozicki, terminaron de decidirlo. El segundo Hotel Esplendor, de la nueva cadena de Hoteles Fën, ya era un proyecto en marcha.

Patricio Fuks, Presidente; Alejandro Frenkel, Director y CEO; Iván Kozicki, Director de Desarrollo Comercial; Sebastián Piaggi, Director Financiero y Administrativo.

UNA CADENA 4 ESTRELLAS PARA LIDERAR EN AMÉRICA LATINA

En el año 2002, Patricio Fuks, quien había iniciado su carrera de muy joven en la industria de la publicidad y provenía de una tradicional familia constructora y hotelera, vio la oportunidad de alquilar viejos hoteles mal administrados e incorporarles herramientas modernas de gestión para ponerlos en valor, incrementar su rentabilidad y así armar su negocio de gerenciamiento. Convocó a dos viejos amigos, Sebastián Piaggi, quien se había desempeñado anteriormente como gerente de hoteles, e Iván Kozicki, un joven administrador de empresas que había construido su carrera en las áreas de marketing de grandes compañías.

La Argentina vivía horas dramáticas en aquellos años. Aprovechando aquel momento, los tres emprendedores alquilaron el viejo hotel El Bisonte, para reacondicionarlo y relanzarlo.

Decidieron focalizar el negocio en la categoría de 4 estrellas. "Elegimos ese segmento porque entendíamos que era el que nos ofrecía mejores posibilidades", explica Kozicki. Y prosigue: "las cadenas inter-

nacionales se mueven básicamente en la categoría 5 estrellas; en la Argentina y también en América Latina, los hoteles 4 estrellas todavía están en manos de las familias que los fundaron, y suelen ser administrados por sus dueños, algo que no ocurre en Europa o EEUU; por otra parte, a diferencia de la de las grandes cadenas, nuestra propuesta era sumamente flexible y muy sensible a las cambiantes realidades locales, algo que podíamos realizar dado que es un segmento que no se maneja con costos tan altos; finalmente alquilar un viejo hotel, reciclarlo para poder incrementar la tarifa, gerenciarlo de manera profesional y consolidar un modelo de negocios con rentas variables, era una propuesta atractiva tanto para los propietarios como para nosotros y nuestros inversores".

Mientras en los hoteles 5 estrellas de la Argentina, la penetración de las grandes cadenas internacionales es del orden del 90%, en los hoteles de 3 y 4 estrellas, ésta es de menos del 5%. Y esta relación se replica en el resto de América Latina. Vemos aquí un dato clave para explotar la posibilidad de desarrollar una cadena con marcas propias, de escala regional.

En 2004 y ya con la primera experiencia exitosa como capital, sumaron a Alejandro Frenkel, un economista experto en finanzas, quien se incorporó al proyecto como CEO. Los cuatro socios, a los que luego se agregaron Carlos y Sebastian Braun, así como el empresario Miguel Rosental, fundaron el Grupo Fën, con el objeto de pasar del negocio del gerenciamiento puro al del desarrollo con marcas propias.

LOS HOTELES DAZZLER. EXCELENCIA EN SERVICIO 4 ESTRELLAS CON LOCACIONES ESTRATÉGICAS

El segundo hotel que tomaron fue el Suipacha de la calle Arroyo, un viejo hotel muy caído que solían usar los divorciados, hoy llamado Dazzler Suites Arroyo.

Iván recuerda "no teníamos la plata necesaria para reacondicionar todo el hotel; por ese motivo tuvimos que decidir si poner el dinero en las habitaciones o en el lobby. Fue una larga y dura discusión que mantuvimos entre los socios, pero finalmente nos decidimos por el *lobby*: la

gente recibe en el *lobby* del hotel, le importa mucho que el hotel en el que está, se vea bien".

Con US$ 80.000, que esforzadamente juntaron en aquel todavía difícil 2003, cambiaron la *boiserie*[4], los vidrios del techo, y los "ochentosos" y despintados caños blancos, dándole un tono más contemporáneo, "canchero" y tecnológico.

"Los diferenciales principales de los Hoteles Dazzler, son la ubicación y el confort" explica el empresario. "Está pensado para el viajero de negocios y el turista que busca estar cerca de todo. Es gente que quiere una buena tele, una cama confortable y un cómodo espacio de trabajo".

Desde el punto de vista del diseño, lo importante es que sea sencillo de mantener, lindo, agradable, sin la decoración recargada de los hoteles tradicionales de épocas anteriores. Es un lugar donde el visitante debe sentirse muy bien atendido y al mismo tiempo liviano. Sin querer asemejarse a los hoteles boutiques, los Dazzler, dentro de sus estándares, toman elementos característicos de la locación para establecer un código común con el usuario que elige determinada zona. "No es lo mismo el cliente que decide alojarse en Palermo que el que opta por Recoleta", aclara Kozicki. "Mientras el primero busca conectarse con un visitante más curioso, atento a las tendencias y los tópicos del diseño, aun perteneciendo a la misma cadena, el segundo es más señorial, en línea con mentes más conservadoras y funcionales".

En todos los casos existen servicios básicos similares: la pileta, el gimnasio, el área de computadoras, el bar, etcétera. Pero las habitaciones y el *look and feel* están delicadamente intervenidos según el entorno en el cual se encuentra el hotel.

Por otra parte, aclara el empresario, "la hotelería tiene un misterio que es la ubicación. Esta es determinante, tanto para el usuario de este tipo de hoteles como para el modelo del negocio. Construir un hotel de 4 estrellas en San Telmo o en Recoleta vale lo mismo, la única diferencia es el costo de la tierra. Pero para el inversor, saber que va a colocar su dinero en un hotel que por su ubicación siempre va estar lleno, es una gran tranquilidad y para nosotros un negocio más seguro".

Los hoteles Dazzler son la flota propicia que el Grupo Fën ha armado, para salir a competir con las cadenas de 3 y 4 estrellas, tales como NH, Ibis, Holliday Inn o Four Points, en América Latina. Dentro de la misma línea, Fën cuenta con los Dazzler Suites de 4 estrellas y los Dazzler Tower que son 4 estrellas superior.

El diferencial principal de los Hoteles Dazzler, son la ubicación y el confort. Está pensado para el viajero de negocios y el turista que busca estar cerca de todo. Es para gente que quiere una buena televisión, una cama confortable y un cómodo espacio de trabajo".

Hotel Esplendor Panamá (foto superior y fotos de página 45). La idea era hacer una cadena argentina para el mundo; darle inicio en nuestro país, para luego construir una cadena latinoamericana.

LOS HOTELES ESPLENDOR. UNA EXPERIENCIA ÚNICA, DIFERENTE Y CON FUERTE ACENTO LOCAL

Un año después de inaugurado el Dazzler Suites Suipacha, el grupo tomó la gestión del viejo hotel Fenix, ubicado en la esquina de San Martín y Córdoba.

A diferencia de los dos anteriores, este proyecto estaba orientado a construir una línea de hoteles boutiques. Lo llamaron Esplendor Buenos Aires y volvieron a convocar a Cecilia Timossi para el diseño de interiores, que en aquel momento trabajaba sola. Se trataba de hacer una propuesta distinta a la línea de los Dazzler, que valorizara el color local en su diseño. Luego de varias idas y vueltas Timossi convocó a Mauro Bernardini, quien aportó su sensibilidad artística al proyecto y sumó a Martín Churba de Tramando para el diseño de objetos textiles.

Debido a la gran carga de sensorialidad que contenía la propuesta, decidieron hacer dos habitaciones a manera de prototipos que les permitiera experimentar, a diseñadores y *managers*, y lograr un intercambio tangible que los llevara a la configuración definitiva.

"Realmente creo que esa manera de trabajar fue un hallazgo. El diseño que lograron, que luego fue perfeccionándose con el tiempo, salió maravilloso. Con elementos de arte, texturas aportadas por los textiles de Churba, obras del colectivo artístico Mondongo y una gran cantidad de objetos locales, llegamos al concepto que queríamos", comenta Iván.

"El diseño fue una componente esencial de nuestra estrategia desde el primer momento", puntualiza Kozicki. "Era la manera que teníamos de levantar la tarifa del hotel y ofrecerles a sus dueños una mayor rentabilidad de la que estaban consiguiendo hasta ese momento. Hacíamos las cuentas con ellos y les demostrábamos que iban a tener mejores ingresos y por lo tanto ganar más plata. Al reciclar el hotel y agregarle valor a través del diseño, aumentábamos la facturación y el alquiler, porque éstas dos últimas variables estaban asociadas, y eso nos daba como resultado un mejor negocio para todos".

Se trataba de hacer una propuesta distinta a la línea de los Dazzler, que valorizara el color local en su diseño.

"Nuestra idea era hacer una cadena argentina para el mundo. Empezamos en nuestro país pero queríamos construir una cadena latinoamericana. Entonces, cuando tuvimos que salir a buscar diseño, elegimos lo que nos parecía más representativo para llevar afuera", sentencia el emprendedor.

Para ello, cada Esplendor se adapta al lugar donde está emplazado. Se arman talleres de diseño para elaborar objetos que son concebidos con materiales autóctonos. Un ejemplo de ello, indica Iván, son las arañas para la iluminación. "En El Calafate se hacen con un molde realizado en base a cuernos, en Rosario se utilizan alambres, para Montevideo estamos trabajando ahora en la nueva propuesta. En definitiva, en la línea Esplendor se reconocen determinados objetos, pero modificados de acuerdo a lo que el lugar inspira. Porque un hotel boutique es eso, una experiencia –así me gusta llamarlo", reflexiona Kozicki– "no es sólo el diseño, sino una atención más relajada, que se le propone a un público acostumbrado a viajar y que está cansado de la hotelería tradicional".

Existe una falsa noción de lo que es un hotel boutique. Pareciera que una casa con 10 habitaciones puesta de una manera más o menos bonita es un hotel boutique. En realidad esa escala pequeña de hoteles se refiere a los "*bed and breakfast*", mal llamados hoteles boutiques, que utilizan ese nombre para poder levantar la tarifa.

Fue Ian Schrager quien, en los años 70, revolucionó la llamada industria del entretenimiento y la hospitalidad. Su apasionada visión sobre la vida moderna lo llevó a desarrollar una serie de conceptos pioneros para la época, como los hoteles boutiques. "Sigo siendo un apasionado para pensar, repensar, y despertar en la gente conceptos de vanguardia que permitan salirse de los territorios conocidos", ha dicho el afamado empresario[5].

5. Ver www.ianschrager company.com

El afilado instinto de Schrager para detectar el ánimo de cada persona y la sensibilidad por la cultura popular, se perfeccionó hacia fines de los años 70´s y durante los 80's, cuando junto a su socio Steve Rubell crearon Studio 54, un viejo teatro de comienzos del siglo XX, que adquirió posteriormente la CBS y luego con la gestión de Schrager, Rubell, y dos socios más (Tim Savage y Dushey Jack), se convirtió en una célebre discoteca que frecuentaban personalidades como Andy

Warhol, Calvin Klein, Mick Jagger, Liza Minelli, Salvador Dalí o Margaux Hemingway. Luego del éxito de este emprendimiento, Schrager se volcó a la actividad hotelera, introduciendo en 1984, con la apertura del Morgans Hotel, el revolucionario concepto del hotel boutique para el mundo. Más adelante Schrager volvió a sorprender al sector con una nueva manera de entender el lobby del hotel, acuñando el concepto del "lobby socializante", un lugar de encuentro para los huéspedes y residentes de la ciudad por igual; una propuesta chic y económica, con lujo a precios accesibles, en un ambiente sofisticado y elegante.

"Nosotros seguimos ese camino con la cadena Esplendor", señala Iván. Buscamos edificios históricos y los reciclamos cuando es posible, contrastando una fachada neo-renacentista, como en el caso del Esplendor Buenos Aires, con un interior moderno y más minimalista.

Buscamos edificios históricos y los reciclamos cuando es posible, contrastando una fachada neo-renacentista, como en el caso del Esplendor Buenos Aires, con un interior moderno y más minimalista.

Proponemos un juego con los olores y las texturas, que se modifican a medida que uno va recorriendo el hotel.

Para lograr ese "clima" singular, acota Mauro Bernardini de Plan Arquitectura, "trabajamos mucho en el desarrollo de la experiencia táctil, a través de textiles únicos que se manifiestan en las mantas, los cortinados, las almohadas, y algunos objetos. La iluminación está muy cuidada. Las cortinas de las habitaciones son similares a las que podés tener en tu casa, colocamos espejos en lugares claves de las habitaciones, y diseñamos nosotros mismos todo el equipamiento. Por otro lado", prosigue el diseñador, "trabajamos con Vivi Pedraglia en el diseño sonoro del ambiente, mezclando la música relajada con sonidos de pájaros, agua, o glaciares, según el contexto geográfico del hotel". Los aromas tampoco quedan librados al azar.

"Se diseñaron los jabones, el shampoo, el acondicionador y los productos de limpieza que puedan aromatizar las habitaciones y los espacios comunes". Los diseñadores también participaron del diseño de la marca, un logotipo caligráfico que surgió del puño y la letra de Mauro. La experiencia sensorial se completa con un servicio relajado, muy atento pero no invasivo.

Desde el punto de vista del negocio el hotel boutique, capta un público de 4 y 5 estrellas. Fën maneja una estructura de costos liviana, que les permite oscilar, de acuerdo a la situación macroeconómica, entre momentos con tarifas altas, y otros con valores medianos. En cualquiera de los dos casos, aclara Iván, el hotel funciona bien con mínimas adaptaciones en el esquema de costos.

Los hoteles de la cadena Esplendor oscilan en un número de habitaciones que van desde las 51 que posee el Buenos Aires a las 85 del que pronto se inaugurará en Montevideo. "Como puede verse, hotel boutique no significa hotel pequeño, el número de habitaciones sólo depende del edificio con el que nos encontremos".

Iván cuenta orgulloso el proyecto que están realizando en Montevideo. "Tomamos el viejo Hotel Cervantes, frecuentado en su época por Jorge Luis Borges. Lo encontramos bastante derruido y hallamos en su interior un teatro, que funcionaba como estacionamiento; todo un crimen", se lamenta el empresario. "Además de reciclar el hotel, hicimos un acuerdo

con la Intendencia de la Ciudad de Montevideo, para transformar las cuatro manzanas de los alrededores del hotel en un barrio literario. Cedimos un salón para que funcionen allí talleres literarios, nos asociamos a la Asociación de Escritores de Uruguay para hacer un premio anual de literatura, el Gobierno con aportes del BID acondicionó las veredas y las luminarias, y estableció incentivos fiscales para que se instalasen allí librerías y comercios vinculados a la temática". En este caso se trató de una intervención de escala urbana que no solo involucraba al hotel.

Fën ofrece a los viejos hoteleros una mayor tasa de ocupación en sus hoteles y un incremento de la rentabilidad del negocio, a cambio de un 6% de la facturación y un 10% de las ganancias, lo cual los ubica como socios estratégicos de los dueños e inversores.

SALIENDO A CONQUISTAR AMÉRICA LATINA

Hoy el Grupo Fën, tiene contratos para gerenciar y desarrollar 22 hoteles en total. 16 de ellos ya se encuentran operando y el resto está previsto hacerlo en los próximos 2 años. La tasa de crecimiento es asom-

brosa: son 5 hoteles que se incorporan anualmente a la cadena.

La ventaja en el segmento de 4 estrellas para América Latina ya se deja ver. El Grupo Fën posee un sistema centralizado de reservas por internet para toda la cadena, lo cual le permite vender sin tener que pagar comisiones, incrementando de esta manera la rentabilidad de cada hotel. Al ser una cadena, por su parte, pueden ofrecer el programa "Club de secretarias", el de millaje, y el de viajeros frecuentes, algo que le está vedado a un hotel solitario.

Poseen un ajustado y eficiente sistema de control de calidad. Para ello cuentan con un servicio contratado de "mistery shoppers", gente que prueba los servicios y luego entregan un reporte acerca de lo que les ha parecido. Encuestan de manera permanente a los usuarios, procesando y evaluando las respuestas en periódicas reuniones mensuales. Además participan en sitios internacionales como Travel Click, que sirven para que la gente realice comentarios acerca de los hoteles donde estuvieron; éstos son rankeados de acuerdo a las opiniones positivas y negativas que se registran.

A partir de estas ventajas, Fën puede ofrecer a los viejos hoteleros una mayor tasa de ocupación en sus hoteles y un incremento de la rentabilidad del negocio, a cambio de un 6% de la facturación y un 10% de las ganancias, lo cual los ubica como socios estratégicos de los dueños e inversores.

"Estamos en pleno procesos de regionalización", comenta entusiasta Kozicki, "contamos con el 20% del mercado 4 estrellas en Buenos Aires, estamos preparando el lanzamiento de una tercera marca dirigida a la gestión de hoteles pequeños, contamos con 50 empleados propios y gerenciamos otros 600 más, tenemos un hotel en Paraguay, vamos a abrir otro en Montevideo, cerramos contrato en Panamá, en Perú y vamos por más. Nuestro objetivo es ser la principal cadena de la categoría en América Latina, generando procesos eficientes y modernos para la gestión, mejorando la rentabilidad para los dueños y los inversores, y aportando valor a través del diseño y la cultura local, para que quienes visitan un Esplendor o un Dazzler no quieran irse nunca más".

3

El diseño del local comercial según su tipología

3.1 EL LOCAL MONOMARCA O FRANQUICIADO

3.2 EL LOCAL BANDERA O *FLAGSHIP*

3.3 EL LOCAL MULTIMARCA

3.4 EL LOCAL CONCEPTUAL O *CONCEPT STORE*

3.5 LA GRAN DISTRIBUCIÓN (MINORISTAS MULTICATEGORÍA)

3.1 EL LOCAL MONOMARCA O FRANQUICIADO

Chocolate, The Gap, Levi's o Bonafide son espacios que se caracterizan por vender sus propios productos. Para estas empresas, la manufactura y la comercialización son las actividades centrales que rigen en igualdad de jerarquía todas las demás operaciones que allí se desarrollan. El local monomarca surge como el eslabón final de una cadena productiva y como la prolongación de una filosofía empresarial que decide acompañar a sus productos hasta la propia mano del cliente. Colmada de orgullo, como la antigua figura del padre que entregaba a su hija en el altar, a través del local propio la empresa productora persiste cuidando y controlando cada aspecto que completa la percepción del producto en situación de venta. La circunstancia de los productos dentro de estos espacios es ideal, casi utópica y posee algo de ingenuidad. Porque el producto no se ve obligado a enfrentar a la competencia ni competir en góndola.

En el local propio, como en un ningún otro espacio, la marca, cuidada y trabajada, tiene la posibilidad de acuñar altísimos niveles de identidad, traducido luego en clientes fidelizados y hasta fanatizados, pues producto y espacio pueden estar en perfecta armonía, completando un concepto único de valor y posicionamiento.

A su vez, estas empresas cuentan con otra ventaja, pues al estar en contacto directo con sus clientes les es posible recolectar información extremadamente valiosa e inmediata en relación a la demanda, contar con sistemas de producción más flexibles y reducir gastos propios de la intermediación comercial.

En las últimas décadas, gracias al poder que han alcanzado las marcas, la venta de franquicias ha pasado a ser una actividad natural para el crecimiento de toda empresa que produce y comercializa sus propios productos. El negocio de franquicias cuenta con el desafío de crear una fórmula comercial e identitaria replicable tan potente, que sea capaz de resistir su gestión a través de terceros. Para ello, será clave tanto la sistematización de los procesos, de los espacios, de los elementos allí dispuestos como el control del desarrollo de los mismos. Toda empresa franquiciada necesita contar con un sólido diseño corporativo.

Tanto las comunicaciones como el interiorismo de estos espacios deberán ser previstos como un sistema inteligente, a ser replicado por diferentes presupuestos y contextos.

DESAFÍOS DE DISEÑO

- **Mantener la identidad de marca y el posicionamiento en distintos formatos de locales. Para ello, deberán contar con un diseño que permita generar identidad incluso con "cajas" arquitectónicas muy diferentes.**

ALGUNAS VARIACIONES DEL LOCAL DE CADENA

Muchas cadenas poseen más de un formato (muchas veces dos, normalmente no más de tres) para adaptarse a localizaciones con diferente poder adquisitivo. Estas variaciones generalmente influyen tanto en la infraestructura, su diseño y calidad constructiva, como en el mix de producto ofrecido.

DEGRADACIONES. Muchas veces será necesario prever versiones "degradadas" de los locales, que manteniendo rasgos de identidad se adapten a situaciones variadas como espacios pequeños, bajos presupuestos de construcción en áreas cuya facturación no soporta el modelo ideal, etc.

CUSTOM. En algunas localizaciones que poseen una fuerte identidad propia, como puede ser un área de protección histórica de una ciudad, una zona típica de una colectividad o un barrio de moda muy particular, los locales de cadena pueden muchas veces variar en función de esas particularidades, hibridando su identidad con el entorno, por cuestiones de homenaje, de normas de edificación o de simple aporte a la expresividad del entorno.

DESAFÍOS DE DISEÑO

- **Lograr un equilibrio armónico entre la identidad propia y la del entorno (particularidad de la zona y sus clientes, locales vecinos ya instalados, características materiales y arquitectónicas, etc.).**

- **Aprovechar la particularidad para sumar posicionamiento de marca (acuñar valores de esta localidad a su identidad genérica). Por ejemplo: un local de la marca McDonald's ubicado en el corredor deportivo que va desde Núñez hasta Victoria, en la zona norte de la ciudad de Buenos Aires, podría aprovechar las características de este corredor y de su clientela (deportiva) para ofrecer algunos productos y servicios relacionados con la actividad deportiva (botella con agua para corredores, alimentos en barra, etc.). Esta operación estratégica por un lado minimiza el impacto de la presencia de la cadena en el contexto, y por otro lado ayuda a acuñar valores empáticos con la salud y la vida al aire libre, tan necesarios para la marca.**

3.2 EL LOCAL BANDERA O *FLAGSHIP*

El término *flagship*, propio de la lengua inglesa, fue tomado prestado por el mundo de los negocios desde la náutica. Se denomina barco "bandera" o "insignia" a aquella nave que lidera una flota. Por consiguiente, es el ejemplar más grande, más fuerte, más pesado y mejor dotado del grupo. En la actualidad, toda marca de renombre posee su propio local bandera.

En los últimos años, y particularmente con la globalización, los locales bandera han surgido con el objetivo de enfatizar un relato, hacer operaciones de prensa, lanzar tendencias, capturar inversores, tentar futuros franquiciados y fidelizar clientes. En definitiva, en un mercado altamente saturado, el local bandera permite a la marca contar con un espacio propio para diferenciarse y aventajar a la competencia.

Algunas ciudades como Nueva York o Milán son estratégicas para el posicionamiento de una marca. Es por ello que en ellas encontramos los locales bandera más ambiciosos del mundo. En la ciudad de Buenos Aires el tradicional barrio de Recoleta o el reciente corredor de Palermo han surgido como localizaciones estratégicas para la instalación de un negocio de estas características.

En general, estos espacios venden productos, pero fundamentalmente son perseguidos para instalar, comunicar y vender a la propia marca. Para ello tanto las dimensiones del espacio, su arquitectura, como las experiencias que son diseñadas allí dentro, apelan al impacto, a lo lúdico y al lujo bajo el estilo pertinente a su clientela. Muchas veces, como el local de Prada en el Soho de Nueva York o el Nike Town de Chicago, son espacios híbridos en los que se cruzan intencionalmente la historia, la cultura, la tradición empresarial o las modas. En estos espacios, generalmente, la inversión es mayor que su recaudación por ventas, por ello son considerados como operaciones de marketing y comunicación.

DESAFÍOS DE DISEÑO

- **Recrear, reforzar y perfeccionar el concepto de marca original e identitario.**
- **Crear una experiencia única respecto de la competencia y de los propios locales regulares.**
- **Vincular a grupos de clientes que normalmente no se relacionan con la marca (el local bandera puede ser aprovechado como un espacio de experimentación y testeo de nuevos negocios).**
- **Considerar la hibridación funcional del espacio, la versatilidad de sus ambientes, cambio y dinamismo. Si bien puede contar con zonas que se relacionan con la historia e incorporar lenguajes propios de museos o archivos, el local bandera debe mostrarse como un organismo vivo. Es el cuerpo de la marca y por lo tanto no puede ser más estático que los propios locales regulares. El cliente debe sentir que pasan cosas, que se piensan cosas, que se hacen cosas.**

3.3 EL LOCAL MULTIMARCA

Se denomina local mutimarca a aquellos espacios comerciales de dimensiones regulares (no departamentales), que comercializan productos de diferentes marcas reconocidas bajo un mismo techo. Su tipología es un devenir de los primeros negocios de ramos generales, que ofrecían una oferta variada de productos a su público a través de catálogos. La

función de estos espacios es proveer a una cartera de clientes fuertemente arraigados en una localidad, una multiplicidad de alternativas de marcas de un mismo rubro o sector. El mayor valor del local multimarca es su característica de facilitador (acercar al cliente aquellos productos propios de otros espacios) pero con el agregado de ser organizador.

Es decir, un local multimarca exitoso, que permanece en el tiempo, no sólo sabe elegir estratégicamente aquellas marcas pertinentes a su clientela, sino que además sabe seleccionar los productos de estas marcas que coinciden con las necesidades y preferencias de los consumidores.

El local multimarca que comercializa, por ejemplo, indumentaria masculina, puede conglomerar un conjunto de marcas competidoras, pues todas coinciden medianamente con el perfil de clientela, pero es capaz, además, de seleccionar de cada marca aquellos productos que le parecen –por calidad, novedad, funcionalidad, estética, u otras características– los más interesantes. En una época signada por la escasez de tiempo, esta función de organizador no resulta un detalle menor. Como un asesor de compras o *personal shopper*, el local multimarca exitoso se convierte en el referente para su clientela.

Zonas suburbanas, barrios que representan un particular estilo de vida dentro de la metrópolis, ciudades de provincia o circuitos fuera de los centros comerciales, son todos lugares propicios y necesarios para este tipo de tiendas. El cliente establece un vínculo muy consolidado con el local y confía en su gusto. En general es muy importante el cruce con la localidad, y cuenta con una clientela altamente fidelizada. A su vez, estos locales multimarca resultan ser espacios propicios para la comercialización de productos de aquellas marcas productoras que no cuentan con locales propios.

DESAFÍOS DE DISEÑO

- **Comprender perfectamente el perfil del consumidor, y diseñar espacios en sintonía con ellos.**
- **El verdadero valor a acuñar es una identidad propia. Hay que desarrollar la marca del local multimarca, por sobre las marcas que comercializa, pues éstas podrían y hasta deberían**

variar en el tiempo (algunas marcas pueden perder posicionamiento, calidad, etcétera).

DESAFÍO PARA LAS MARCAS QUE LES PROVEEN PRODUCTOS

- **Proveer elementos de exhibición marcaria (material de punto de venta como exhibidores, afiches, etc.) que aporten valor al espacio multimarca y garanticen su presencia allí dentro.**

3.4 EL LOCAL CONCEPTUAL O *CONCEPT STORE*

En la década del noventa, inicio de la hibridación definitiva de las actividades laborales, culturales, de entretenimiento y de socialización, los llamados locales conceptuales hicieron su desembarco en las ciudades más alternativas de aquel entonces, para instalarse hasta nuestros días como una tipología consolidada de negocio. Seattle, Milán y Berlín fueron cuna de los primeros negocios conceptuales que embanderados por un estilo de vida o *lifestyle*, se lanzaron a crear espacios comerciales que conjugaban también oferta de productos y servicios para el desarrollo de actividades alternativas.

Esta tipología comercial se caracteriza por combinar actividades comerciales (venta de libros, indumentaria, discos, joyería, accesorios para la casa, objetos, gastronomía, etc.) con actividades culturales (exposición de obras de arte, proyección de películas, desarrollo de debate y talleres, presentación de libros y productos, etc.).

Hoy en día ya no sorprende encontrar un café que presta libros a sus clientes, y además los vende. O una disquería que sirve tragos y expone obras de arte, que también están a la venta. El común denominador para toda selección de productos o de actividades es el estilo de vida que el espacio crea y pondera. Son espacios que marcan tendencia y que derraman conceptos y estética hacia el resto del mercado.

Uno de los primeros espacios de éstas características se le adjudica al hoy afamado y aún exitoso Corso Como 10 de la ciudad de Milán. En

1991 su dueña y creadora decidió abrir un negocio destinado a la venta de objetos e indumentaria con estilo propio. Para ello, eligió un galpón de una antigua zona fabril de Milán, e inauguró su local. Al poco tiempo, comenzó a instalar mesas y establecer el servicio gastronómico y de café. Hoy, a veinte años de su fundación, la marca no sólo comercializa productos de terceros, sino que además cuenta con un amplio catálogo de productos de marca compartida (*partnership*) entre Corso Como 10 y por ejemplo: Lacoste, Diesel, Coca-Cola, Swarovski, Swatch, Paul Smith o Nokia, entre muchos otros. El *lifestyle* que Corso Como 10 ha creado y transmitido en estos años hoy quiere ser capturado por estas marcas de renombre.

DESAFÍOS DE DISEÑO

- **Lograr una experiencia única y estimulante. Como una personalidad que imprime estilo, el *concept store* debe crear tendencia, decir algo nuevo en torno a un estilo de vida.**
- **Lograr un equilibrio armónico entre funciones y elementos antagónicos que se encuentran a la venta (convivencia en la venta de una obra de arte y un par de zapatillas).**
- **Hay que comunicar claramente aquello que se ofrece a la venta. En los comercios suele haber espacios ambiguos que terminan confundiendo o inhibiendo al cliente; por ello, es fundamental la buena comunicación de aquello que se expone.**

3.5 LA GRAN DISTRIBUCIÓN (MINORISTAS MULTICATEGORÍA)

La tienda departamental o de gran distribución no es propia de nuestros tiempos, y tiene sus orígenes en la Revolución Industrial. A este evolucionado concepto de gran distribución de mediados del siglo XIX hoy podemos reclasificarlo según las siguientes categorías:

1. **tienda departamental**
2. **gran distribución (supermercado, hipermercado y minimercado)**
3. **gran distribución especializada (electrodomésticos, materiales para la construcción, juguetes, artículos deportivos, muebles).**

A su vez, para cada categoría de tienda, existen distintas ofertas según su posicionamiento. Espacios como Sak's Fith Avenue y Begdorf-Goodman en Estados Unidos o Jumbo en la Argentina, apelan al concepto de lujo o semilujo y se posicionan en el estrato más alto de la pirámide de consumidores. Otro gran grupo, como es el caso de Falabella o Garbarino en Buenos Aires, Macy's en Nueva York o La Rinascennte en Italia, atacan al estrato de nivel medio. Finalmente, abordando al público masivo y de niveles medios a bajos encontramos tiendas como Sam's Club en Estados Unidos o Vea, Makro y Ribeiro en Argentina. Estos espacios son llamados de descuento o financiación.

TIENDAS DEPARTAMENTALES. Según muestran los registros, se considera como la primera tienda departamental a la casa Bainbridge, inaugurada en Newcastle upon Tyne, Inglaterra, en 1838. No es casual que la aparición de este primer negocio coincida con la época y el lugar de origen de la Revolución Industrial, pues fue debido al paso de la producción artesanal a la mecanización manufacturera que la capacidad productiva se vio incrementada, transformando el comercio en una actividad provocada por el productor.

En aquel entonces, las primeras industrias comenzaron a producir cantidades inéditas de productos. Ahora éstos podían pasar a ser producidos, transportados y albergados en espacios comerciales sin contar aún con un dueño que lo demandase. La intermediación comercial, hasta ese momento simple revendedora de productos, pasó a ser centro de referencia, concentración y control de productos. Un siglo y medio después, este formato de comercio aún se reinventa y crece, incorporando además infinidad de servicios a los bienes muebles que comercializan, como viajes y servicios financieros.

SUPERMERCADOS. El concepto de supermercado, que radica principalmente en sus características de auto-servicio, surge como una transformación de los almacenes de ramos generales y alimentos en los inicios del siglo XX. En nuestros días, estos espacios son verdaderos escenarios en los que conviven las más variadas categorías, desde alimentos hasta artículos para el hogar y vestimenta, en formatos que van de los 400 a los 20.000 m2, y con criterios de *target* socioeconómico de un espectro amplio.

El supermercadismo actual se caracteriza por conformar una suerte de gigantesco territorio en el que la dinámica de oferta se encuentra

signada por una multiplicidad de parámetros convergentes: muchas veces el producto está concesionado y es responsabilidad del productor reponerlo, otras tantas los productores "alquilan" espacio de góndola para asegurarse metros de visibilidad o posicionarse en lugares estratégicos como punteras o a la altura de la vista. Por otra parte, en las últimas décadas el desarrollo de marcas propias (las llamadas "blancas") por parte de los supermercados, ha significado un nuevo elemento de atención para el productor, ya que tratándose de productos sin publicidad ni promoción, suelen tener precios más bajos.

DESAFÍOS DE DISEÑO

- **Crear una experiencia empática con su nicho de mercado.**
- **Lograr un diseño que colabore en agilizar la venta.**

NIVELES DE INTERVENCIÓN GENÉRICA EN ESTOS ESPACIOS

- **La comunicación publicitaria (gráfica).**
- **La comunicación informativa (señalética).**
- **La exhibición de producto (equipamiento).**
- **La accesibilidad de producto (equipamiento).**

DESAFÍO DE DISEÑO PARA LOS PROVEEDORES DE PRODUCTO

- **Desarrollar productos acordes a las ecuaciones comerciales de cada de uno de estos espacios (costos, logística, reposición, etc.).**
- **Proveer elementos identitarios propios que funcionen correctamente en un espacio tan competitivo.**
- **Trabajar de modo exhaustivo la comunicación de producto (publicidad, *packaging*, etc.).**
- **Analizar siempre el producto en el contexto: en qué departamento quedará ubicado, junto a qué competidores, etc.**

4

Reproduciendo el mismo concepto en cada local

4.1 MINICUOTAS RIBEIRO Y EL CAMINO DE MUHAMMAD YUNUS
4.2 LLÉVESE UN SPA A SU CASA. EL CASO VZ

4.1 MINICUOTAS RIBEIRO Y EL CAMINO DE MUHAMMAD YUNUS[1]

"Primero quiero dejar en claro que no soy banquero. Me vi obligado a implicarme debido a las circunstancias. Esa época fue cuando estaba dando clases en una de las universidades de Bangladesh. No sienta bien, no es agradable enseñar economía, de todas las asignaturas, en el aula, explicándoles a los alumnos las elegantes teorías económicas, lo perfectas que son, que se pueden resolver todos los problemas económicos con esas poderosas teorías económicas, cuando sales del aula y no ves más que hambre, personas hambrientas y muriéndose de hambre".

En las ajetreadas oficinas de Minicuotas Ribeiro, donde Villa Crespo se junta con Almagro, se destaca una gran fotografía de color sepia, en la que dos hombres y un adolescente observan la cámara apostados en los antiguos mostradores de un típico negocio pueblerino de ramos generales. Son Manuel Ribeiro, fundador de la empresa, su hijo Luis, y uno de los primeros viajantes de comercio de la empresa.

El Manuel Ribeiro que observa con orgullo la imagen, es hijo de Luis, nieto del fundador, y actual cabeza de la compañía. Para sumar más confusión a la nómina su hermano, quien también revista en la empresa, lleva el mismo nombre que su padre, Luis. Considerando que el negocio familiar nació en la provincia de San Luis, es dable afirmar que, o bien el horizonte de nombres de la familia Ribeiro no era demasiado ambicioso, o como ironiza su actual presidente, era una estratagema para confundir a los proveedores ansiosos de cobrar.

Manuel Ribeiro es un hombre afable. Su tono de voz, suave y cadencioso, no concuerda con el vertiginoso ritmo de lo que sucede a su alrededor: puertas que se abren con señores que corren repletos de papeles, teléfonos que no paran de sonar, ruidosos ascensores que suben y bajan de manera constante. Sin embargo, Ribeiro puede conversar, abstraerse, dar órdenes, reflexionar y recordar, sin que su celular lo interrumpa, ni la presión de una empresa centenaria con 1900 empleados lo perturbe demasiado.

"Me recibí de sociólogo en la UBA, y estudié en tiempos donde se debatía acaloradamente acerca del rol de la burguesía nacional en el desarrollo de la Argentina. Eran épocas donde ser comerciante o empresario no estaba bien visto. Las expectativas familiares respecto de los hijos eran que fuesen abogados, contadores o médicos. Yo transgredí la norma eli-

1. Muhammad Yunus (Chittagong, 28 de junio de 1940), es un banquero y economista de Bangladesh. Es el desarrollador del concepto de microcrédito (ideado por el pakistaní Dr. Akhter Hameed Khan). Los microcréditos son pequeños préstamos concedidos a personas humildes que no pueden solicitar un préstamo bancario tradicional. Fundador del Banco Grameen, fue galardonado con el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia en 1998, Premio Internacional Simón Bolívar en 1996 y con el Premio Nobel de la Paz de 2006 "por sus esfuerzos para incentivar el desarrollo social y económico desde abajo".

La identidad de Minicuotas Ribeiro antes del rediseño.

giendo una carrera muy poco tradicional para aquel momento, y la volví a transgredir al optar por asumirme empresario viniendo de esa formación; pero lo cierto es que yo preferí construir la burguesía nacional y ser parte de ella, antes que analizarla", recuerda con cierto humor Ribeiro.

La empresa Ribeiro nació en Villa Mercedes, allá por 1910, impulsada por el artesano y "arreglatodo" Manuel Ribeiro. Era un almacén de ramos generales, que salvo comida, vendía de todo, y ofrecía el servicio de reparaciones para los artefactos de esa época. La llegada de Luis, segunda generación de la empresa, coincidió con la irrupción masiva de los electrodomésticos de línea blanca, las radios y más tarde los televisores, característicos de las décadas del 50 y el 60.

Pero fue con Manuel y la tercera generación que el negocio cruzó las fronteras provinciales. "En aquellos tiempos los proveedores tenían dos listas de precios, una para las provincias y otra mucho más barata para la Capital, así que tomamos la decisión, hacia fines de los años 80, de abrir una oficina de compras en este viejo edificio porteño para no perder competitividad; ese fue nuestro primer paso para expandirnos, motivado por un hecho fortuito", relata Ribeiro. El crecimiento continuó primero hacia la región de Cuyo y luego hacia la provincia de Córdoba. Porque el negocio de los electrodomésticos se estaba modificando drásticamente. Habían surgido nuevos jugadores de peso, como las cadenas de supermercados, que apoyándose en el volumen lograban captar nuevas porciones de mercado. Para Ribeiro, entonces, la única alternativa era crecer para sostener una masa crítica de clientes y seguir siendo competitivos. El desarrollo de las tecnologías de la información le permitió conservar una gestión eficiente a pesar de la mayor distribución geográfica.

"Una vez abierta la oficina de compras de la Capital, lo primero que hice fue registrar la marca "Minicuotas". ¡Ni siquiera contraté los servicios de un estudio de marcas y patentes; solito logré apropiarme de una palabra genérica para utilizarla como marca!", se ríe el empresario. A partir de allí la compañía pasó a llamarse Minicuotas Ribeiro.

Ahora, retoma la palabra el señor Yunus, desde la lejana Bangladesh: "Fui por los pueblos intentando ver si había una oportunidad para poder ser útil a alguien. Vi como sufría la gente por no tener una cantidad pequeñísima de dinero. Tenían que pedir prestado el dinero a prestamistas, a usureros. Así pues, tuve una idea. Si les podía proporcionar este poquito de dinero, probablemente las cosas iban a serles más fáciles. Por tanto, hice una lista de personas que necesitaban esta pequeña


mi ni cuo tas
RIBEIRO

cantidad de dinero. La lista contenía 42 nombres cuando la terminé, finalmente. La cantidad total de lo que necesitaban era 27 dólares. Realmente era una gran sorpresa. No sabía qué respuesta podía dar en una situación como ésta. De todas formas, di los 27 dólares a esas 42 personas y les dije que devolvieran el dinero que debían a los usureros. Les dije que podían seguir con su trabajo y guardar todo el dinero que generaban utilizando el dinero. Les dije que podían devolverme el dinero si lo querían, cuando estuvieran en condiciones de hacerlo.

Pero la ilusión que generaba en estas 42 personas es lo que me llevó a involucrarme en todo esto. ¡Estaban tan contentos!".

"La idea de la minicuota", explica Manuel, "tiene como antecedente el 'fiado' que tanto mi abuelo, como mi padre, solían practicar en los comienzos del negocio. Es parte de un vínculo personal y permanente con la gente, tan propio de la vida de los pueblos del interior, que lo que ocurre luego es que uno no puede desligarse de la pos-venta, de lo que sucede con la mercadería que vendió, o de la cuota, que tiene que ver con la historia crediticia de los clientes más allá de los papeles que se firmen".

"Yo tomé esas enseñanzas y analicé de qué manera podía aplicarlas en una urbe grande", prosigue Ribeiro. "Aproveché mi experiencia sobre el desarrollo de comunidades con menores recursos, ganada y adquirida luego de culminados los estudios; allí trabajé con diferentes grupos en la búsqueda de referentes. Estudié otras experiencias como las de Yunus en Bangladesh, y las adapté a nuestra realidad dentro del marco de un negocio que debía ser sustentable", evoca el empresario.

"Para otorgar el crédito se necesita establecer una cierta mecánica y nosotros nos especializamos en eso, tal es así que la empresa hoy cuenta con facilitadoras a lo largo de todo el país, insertas en cada una de sus comunidades, que son las encargadas de realizar el seguimiento de cada una de las personas beneficiadas con el crédito", cuenta el empresario. "Nosotros nos salimos del camino de los juicios, del retiro de mercadería; lo importante es la valoración del crédito. En ese sentido, acompañamos a la gente en ese proceso de valoración y la acompañamos en armar su propia historia crediticia".

Se normalizaron los exhibidores de producto de las marcas proveedoras para que estos convivan armoniosamente con el espacio, conservando su identidad marcaria pero siempre dentro de la "casa" Ribeiro.

Sigue Yunus: "Y se me vino la idea de que si puedes hacer tan contenta a tanta gente con una cantidad tan pequeña de dinero, ¿por qué no hacer más de lo mismo? Estaba planteando la forma de hacerlo cuando se me vino a la cabeza que en lugar de hacerlo yo con mi dinero, debía intentar encontrar alguna solución institucional para que continuara aun cuando no lo pudiera atender. Así que acudí al banco. Cuando propuse al director que debía dar préstamos a los pobres del pueblo donde vivíamos todos, casi se cayó del cielo. No podía creer siquiera que lo había propuesto. Dijo: "Es imposible. No se puede hacer". Yo dije: "¿Qué tiene de imposible? Es una cantidad tan pequeña de dinero que tendrá que dar que no les hará daño". Dijo: "No, no es cuestión de hacernos daño. El dinero no es lo importante. No es la cantidad. Es sólo que en principio no puedo dar el dinero a los pobres". Dije: "Eso es muy curioso porque se supone que se presta dinero a personas que lo necesitan, y ellos son los que lo necesitan". Dijo: "No, aunque lo necesiten, no pueden conseguir un préstamo bancario porque no son solventes".

Para seleccionar a los facilitadores, Ribeiro detecta a aquellos miembros de las comunidades, líderes por su predicamento en las mismas,

Se generó un sistema flexible de cenefas que se adaptase a locales nuevos y existentes, de variada arquitectura, para generar áreas y recorridos. Se incorporaron además, todos los elementos de comunicación gráfica a este sistema para dar orden y cortes entre categorías, guiando rápidamente la percepción de los clientes.

por sus valores y honestidad. Suelen ser generalmente mujeres, de alrededor de 40 años, que están ubicadas en el último peldaño de la calificación salarial e inclusive del reconocimiento de su propia familia. "De golpe, pasan a tener un empleo en blanco, son capacitadas e ingresan a una compañía que les provee identidad", explica el empresario. Nuestro trabajo es saber detectarlas a partir de diversas reuniones que hacemos, donde observamos su comportamiento y la honestidad con que se desenvuelven, alejadas de las dádivas o las conductas clientelares", sostiene Manuel.

Una vez seleccionadas, las facilitadoras ingresan a la compañía en relación de dependencia. Ellas son las que se encargan de tomar contacto con la gente que aspira a acceder a un crédito para comprar alguno de los productos que ofrece Ribeiro. Las visitan en sus casas, conocen a sus familias, sus costumbres, los orígenes de sus ingresos, y de esa manera se va construyendo su historia crediticia. "La garantía para nosotros, es esa historia y la valoración del crédito, tantas veces bastardeado, pero finalmente aceptado como el único mecanismo por el cual

mucha gente puede acceder a bienes indispensables. Una persona que quiere contar con un lavarropas, jamás va a poder conseguir toda la plata junta para comprarlo, y por ello el crédito es la única herramienta que se lo permite".

Las tasas de interés que Ribeiro aplica en sus minicuotas son similares en cualquier parte del país, y competitivas respecto de las que ofrecen los bancos a través de sus tarjetas de créditos. Además, acompañan a sus clientes en las diferentes fluctuaciones y discontinuidades, que suelen tener en sus ingresos. "El tema es que la persona, cuando deja de percibir ingresos, no pierda el contacto y deje de pagar; aunque más no sea un peso, es fundamental que siga vinculada con nosotros, porque de lo contrario, vuelve a la marginalidad" sostiene Manuel, producto de su larga experiencia. "De la misma manera, cuando sus ingresos se incrementan –hay que considerar que mucha de esta gente vive de changas– nosotros les posibilitamos cancelar cuotas por anticipado, aplicándole el correspondiente desagio y permitiéndoles ahorrarse los costos variables y administrativos que normalmente los bancos en circunstancias similares les cobran".

Las tasas de interés que Ribeiro aplica en sus minicuotas son similares en cualquier parte del país, y competitivas respecto de las que ofrecen los bancos a través de sus tarjetas de créditos.

Sigue Yunus: "Finalmente, se me ocurrió una idea que funcionó. Les dije: "Me ofrezco como avalista. Firmaré todos sus papeles, y darán el dinero a las personas que yo identifique y asumiré el riesgo. El director del banco me advirtió de que el dinero nunca iba a volver. Yo dije: "Asumiré el riesgo. No tengo idea de si el dinero volverá o no, pero creo que es legítimo hacerlo". Y lo hice. Afortunadamente para mí, se devolvió cada penique. No tuve ningún problema. Y me encantó que fuera tan fácil porque todo el mundo me estaba metiendo miedo de que no fuera a funcionar. Cuando le dije al director: "Mira, me han devuelto cada penique, ha funcionado", éste dijo: "Bien, puede que haya funcionado en un pueblo, porque es pequeño, y vas detrás de todo el mundo para que te lo paguen, pero si lo haces en dos pueblos no te lo devolverán". Así que dije: "Vale, lo intentaré en dos pueblos". Lo probé en dos pueblos, uno al lado del otro. Y seguía funcionando.

Por tanto, me pregunté, ¿por qué no crear mi propio banco, un banco que trabaje para los pobres? Cuando empecé mi trabajo quise asegurarme absolutamente de que la mitad de los prestatarios fueran mujeres. En primer lugar, si la madre era la prestataria invariablemente el beneficio del préstamo iba directamente a los hijos. Otra cosa que se nota es que ella maneja el dinero que recibe del banco con

2. Las Obligaciones Negociables (ON) son títulos de deuda privada que incorporan un derecho de crédito que posee su titular respecto de la empresa emisora. Cuando una empresa necesita financiar sus proyectos puede recurrir al mercado de capitales y obtener fondos a corto, mediano o largo plazo mediante la emisión de este instrumento. El inversor que adquiere este título se constituye como obligacionista o acreedor de la empresa con derecho a que le restituyan el capital más los intereses convenidos en un período de tiempo determinado. Quienes compran estos papeles son los obligacionistas o inversores, que prestan efectivo a cambio de una tasa de interés y se convierten en acreedores de la empresa. Por su parte, la compañía se compromete a devolverles el dinero adeudado en el plazo pactado y con el interés correspondiente. A diferencia de las acciones, las obligaciones negociables son instrumentos de renta fija, ya que tienen un cronograma de pagos predefinido. Llegado el vencimiento de la obligación, la empresa cumple sus compromisos y el obligacionista deja de ser su acreedor.

muchísima precaución, muchísimo cuidado. Eso viene de la propia experiencia que tiene como mujer en una familia pobre. Tiene una visión a más largo plazo. Quiere abandonar la pobreza, la miseria y la indignidad de vivir en la pobreza.

Hoy día el 95 por ciento de nuestros prestatarios son mujeres".

La visión de Ribeiro cuando tomó el control de la compañía, era la de correrse del modelo de la empresa familiar y armar una organización eficiente. "Fue entonces que plantée hacer una sociedad anónima, tratar de acceder al mercado de capitales y lograr otro tipo de financiamiento", cuenta el dueño. "Hoy, si bien aún no hemos emitido acciones, listamos en la bolsa, lo que implicó para nosotros haber contratado una auditoría externa que ya lleva 12 años; hicimos transparentes nuestros procesos administrativos, desarrollamos instrumentos financieros como las obligaciones negociables a largo plazo[2], que nos han permitido crecer en todo este tiempo sin depender tanto de los altibajos de los bancos".

Como parte de ese proceso, el *aggiornamiento* de la imagen de los locales pasó a ser una necesidad.

Continúa Yunus: "De 1976 a 1982 –en esa época no éramos un banco todavía– gestionamos siempre con dinero interno. No tuvimos nada de dinero externo en aquél entonces. Sólo en 1982 entró dinero externo. Conseguimos un préstamo blando del FIDA, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. De 1982 a 1985 recibimos fondos internacionales en concepto de préstamos y donaciones, pero en 1985 decidimos unilateralmente que no íbamos a aceptar más dinero de fuera, que dependeríamos de nuestros propios recursos. Desde entonces hemos dependido de nuestros propios recursos. Entran suficientes depósitos y no tenemos ningún problema con encontrar dinero".

A principios del año 2000 Ribeiro empezó a plantearse por qué no aplicar también el modelo de trabajo, que había resultado ser tan eficaz para posicionarse en comunidades de bajo poder adquisitivo, en otros segmentos de la población con mayor disponibilidad de recursos y con acceso al crédito bancario. "¿Por qué no lograr una confluencia de todos los sectores a partir de nuestra propuesta de trabajo?, se preguntaba Manuel.

Para ello, necesitaban poder transmitir de una manera más amplia y profesional la filosofía Ribeiro de trabajo –asentada en la oferta de créditos con minicuotas para quienes no estuviesen bancarizados, com-

Se diseñó un programa de edición de precios, a partir del cual en cada local se podían imprimir los carteles correspondientes. El programa ordena según precios de ofertas, precios normales y precios al contado, estipulando un tamaño y una disposición característica para cada uno y tomando como base una hoja A4 fácil de imprimir por el personal.

3. Semantizar una marca significa reforzar su significado a través de cierta manipulación de la tipografía o de la sintaxis de las palabras que la componen.

plementada con un servicio de pos-venta de calidad y calidez superior– y repensar a partir de allí todos los locales de la cadena como un espacio que fuera atractivo para aquellos públicos aún no fidelizados.

"Nos faltaba una identidad", explica Ribeiro, "nuestros locales eran muy diferentes de acuerdo a los tiempos en que se habían inaugurado y el lugar donde estaban asentados".

Luego de una búsqueda que les llevó cerca de un año, Minicuotas Ribeiro contrató una agencia para que le manejara su comunicación, y al Estudio Fontana para el rediseño de su marca e imagen corporativa.

"Inicialmente, nos llamaron para que trabajáramos en el diseño de la marca y el programa de aplicaciones generales, pero no había todavía referencia a ningún local en particular, sino una tipología de espacio hipotético para que nosotros planteáramos los principales elementos de anclaje de la marca", recuerda Fontana.

El rediseño impactó también en la tarjeta, principal vehículo de contacto con el tomador del crédito. "Es una tarjeta digna de ser mostrada", sostiene el diseñador Rubén Fontana.

"Ellos sabían que tenían que reacondicionar la marca y los locales, porque a pesar de ser muy fuertes en el interior y en las comunidades donde trabajaban con sus créditos, tenían que competir con el local de Frávega o Garbarino que estaba a 2 o 3 cuadras del propio". Por otra parte, prosigue el diseñador, "estaban muy orgullosos de todo el desarrollo del sistema de las minicuotas y la filosofía que estaba atrás de éste. De tal suerte que si lográbamos enfatizar en la marca la expresión "mi-ni-cuo-tas", nos apropiaríamos de un valor diferencial muy preciado por la empresa y su comunidad más cercana, semantizándolo[3]", señala Fontana.

Los expertos diseñaron una tipografía nueva para aplicarla en la marca, y utilizaron una paleta de colores basados en el naranja y el negro, que se recortaba de todas las otras propuestas vigentes en el mercado.

Como todo cambio de identidad, máxime tratándose de una empresa que porta el nombre de sus fundadores y dueños, tuvo resistencias considerables. "Rubén desplegó toda sus artillería técnica y persuasiva, para ir convenciéndonos de a poco, hasta que finalmente yo tomé la decisión de marchar por ese camino", confiesa el empresario.

Los locales de Ribeiro habían arrancado más o menos ordenados

Se le dió protagonismo e identidad a los puntos de facturación, espacios fundamentales en la experiencia del usuario, en torno a los cuales el cliente y el vendedor concretan la venta.

tiempo y en virtud de la presión ejercida por la gran cantidad de productos, cada gerente de sucursal iba resolviendo la distribución de acuerdo a su mejor entender. En algunos locales un letrero tenía un color diferente a los de los otros, la mercadería estaba acomodada de una forma distinta en cada lugar.

El local bandera fue el del barrio de Caballito, implantado en un espacio comercial de más de 1700 m2 distribuidos en dos plantas (a metros de Av. Rivadavia y Acoyte, donde por años había estado una sucursal de C&A, el gigante europeo de indumentaria que se retiró de la Argentina en 2009), y donde se pueden observar todos los elementos de ordenamiento e identificación que se vienen replicando en los locales restantes. El trabajo para ese local, comenta Fontana, se realizó en un tiempo bastante breve, alrededor de 4 meses. "Les diseñamos una estructura de sectores para que la gente se guiara en su recorrido. Para ello diferenciamos en algunos casos los pisos, y en otros casos utilizamos una banda en altura, con el objeto de que fuese más claro y simple distinguir las diferentes áreas".

El servicio de pos-venta tomó fuerte protagonismo en este local, de

El diseño de la revista con las ofertas es una de las cosas más difíciles y áridas de realizar.

El servicio de pos-venta tomó fuerte protagonismo en este local, de acuerdo a la importancia que se le quiso imprimir según la estrategia de la empresa. "Cuando entrás y ves el espacio que le dimos a este tema, te preguntas cómo a este comerciante se le ocurrió sacrificar un lugar tan valioso; pero para nosotros el área de posventa es central y responde a nuestra actitud de hacernos cargo de este servicio, dándole tranquilidad a nuestros clientes sin dejarlos a la deriva de un 0800", afirma Ribeiro.

Otro elemento muy visualizado en este tipo de locales son los carteles con los precios de los productos. Es una pieza que necesariamente debe resolverse en cada local, ya que es durante la noche donde se acomoda la mercadería y se marcan los precios correspondientes. Fontana tenía experiencia en resolver estos procesos, para lo cual diseñaron un programa de edición de precios, a partir del cual en cada local se podían imprimir los carteles correspondientes. El programa ordena según precios de ofertas, precios normales y precios al contado, estipulando un tamaño y una disposición característica para cada uno y tomando como base una hoja A4 fácil de imprimir por el personal. Por su parte, la revista que se entrega sin cargo con las ofertas de los productos, fue rediseñada totalmente. "El diseño de este tipo de piezas, es una de las cosas más difíciles y áridas que puede llegar a haber", comenta el diseñador. "Fue una de las primeras aplicaciones que tuvimos que realizar. Yo creo que cuando ellos vieron que funcionaba, se terminaron de convencer de la eficacia de la propuesta marcaria".

Volvemos con Yunus: ¿Por qué alguien va a devolver el dinero cuando la lógica dice que debe guardarlo y olvidarse del banco y olvidarse de todos los demás? No hay un instrumento legal, no hay bienes en garantía ¿Cuál sería la razón detrás de ello? Mi explicación es que los prestatarios sacan tanto beneficio del préstamo, que no quieren que la puerta se les cierre. Este es el argumento más importante, es la razón mayor, por la que la gente devuelve el dinero; no sólo quiere que la puerta siga abierta, sino que se abra cada vez más. Ese es el único motivo por el que un banco del tipo Grameen funciona."

Además del *layout* del local, su nuevo ordenamiento y su más clara identificación, la experiencia se completa con un cuerpo de vendedores solícitos, capacitados y uniformados de manera prolija, pero relajada.

Siendo una empresa cuya cultura central se basa en un trato personalizado con el cliente, es clave el conocimiento y asesoramiento por parte de los vendedores acerca de los productos y sus prestaciones. "Al principio las capacitaciones técnicas las realizábamos nosotros, juntos con los tópicos de administración y atención al cliente, pero con la gran diversificación que hubo, decidimos trabajar con los proveedores, quienes actualmente son los que nos capacitan a los vendedores en los aspectos técnicos". Por otra parte, prosigue Ribeiro, "nuestros vendedores tienen una parte de su sueldo fija y otra por comisión, de forma tal que la venta no se convierta en una selva donde cada quien intenta colocar los productos más caros. Nuestro compromiso no es con las marcas, sino con el vínculo de largo plazo que nos proponemos establecer con el cliente.

Palabra de Yunus: "No es suficiente querer meterse a ofrecer microcréditos después de verlo en un informe, o en la televisión, y viendo que, bueno, se trata de dar préstamos a los pobres y ellos los van a devolver. No lo devuelven. Hace falta alguna preparación detrás para gestionarlo, especialmente si va a hacerlo de alguna forma institucional. La experiencia general es que el dinero no vuelve. Esto es así porque usted no siguió ninguna metodología. La preparación es muy importante. Hay que prepararse para entender la metodología y seguirla correctamente, paso a paso".

El público respondió muy bien a los cambios. Minicuotas Ribeiro tiene una manera de testear la respuesta de la gente a partir de la cercanía en ese vínculo. Todos los meses quienes han tomado un crédito deben pasar

Minicuotas Ribeiro tiene otorgados 650.000 créditos en todo el país. A fin de año contará con 60 sucursales y mantienen un crecimiento sostenido que les permite abrir entre 3 y 5 locales anualmente.

ese vínculo. Todos los meses quienes han tomado un crédito deben pasar por el local a pagar su cuota; si tienen algún problema encontrarán un área de pos-venta que los atenderá de manera personalizada. La rotación de productos es entonces muy importante para que quienes pasan mensualmente por el local, tomen contacto con las nuevas propuestas.

A la fecha, Ribeiro ya reacondicionó un tercio de las 56 sucursales que tiene en todo el país.

El rediseño impactó también en la tarjeta, principal vehículo de contacto con el tomador del crédito. "Es una tarjeta digna de ser mostrada", sostiene Fontana.

La tarjeta no tiene costo alguno, a diferencia de la de los bancos, sino que sólo se saca de manera gratuita cuando se quiere obtener un crédito.

Las tasas son similares a las de los bancos, porque no se cobra una cantidad de gastos administrativos que suelen estar asociados a las tarjetas convencionales, de tal modo que si la gente cumple, amplía su crédito.

"Estamos diciendo que se trata de una autopista de microcrédito que hemos construido, pero si uno tiene dificultades, de alguna forma puede

tomar un desvío, una carretera más lenta. Puede ser que haya prometido pagar 100 taka –esa es nuestra moneda– cada semana, y lo tiene que hacer durante 52 semanas para devolver el préstamo entero. En la trigésima semana, la prestataria encuentra que no puede soportar el dar 100 taka –2 dólares– cada semana. Dice: "Lo siento, no le puedo dar 100 taka, no tengo el dinero ya", o "mi negocio no es tan bueno como era y no puedo hacerlo". En nuestro sistema decimos que no hay problema. Puede pagar 50 taka o la cantidad que pueda. Ella no dice que no va a pagarle, sólo que tardará más en hacerlo. Bien, tardará más tiempo. Así pues, la parte de la tensión se ha eliminado totalmente del sistema".

Minicuotas Ribeiro tiene otorgados 650.000 créditos en todo el país. A fin de año contará con 60 sucursales y mantienen un crecimiento sostenido que les permite abrir entre 3 y 5 locales anualmente. Sólo en el Bajo Flores de la Capital Federal cuentan con 30.000 créditos otorgados. "Es gente que hace 20 años que vive y trabaja acá, en muchos casos es extranjera, y por no tener todos los documentos en regla o no contar con un trabajo en blanco, no puede acceder a ningún tipo de financiación en los bancos. ¿Sabés lo que significa que una empresa argentina les de crédito? Es una posibilidad de acceso a productos básicos y un gesto de dignidad y pertenencia a la comunidad", señala Ribeiro.

Vuelve Yunus: "Pero el dinero de nuestros préstamos nunca se utiliza para el consumo. Seguimos esto estrictamente. Nunca nos hemos desviado de ese planteamiento. Forma parte de nuestra metodología, parte de nuestra vida, el no dar préstamos de consumo. Así pues, no sé cómo es cuando se dan préstamos para consumo, ya que no tenemos esta experiencia".

"Nuestros créditos están orientados a bienes que se perciben indispensables hoy en día, no a productos suntuarios: una herramienta, una cocina, una heladera, una cama".

Ribeiro sueña con poder abrir el capital de la compañía para poder financiar el crecimiento en nuestro país y llegado el momento fuera de él, si las condiciones de financiamiento lo permiten. Está preparado para ello, ya que desde hace tiempo es auditado trimestralmente por la Comisión Nacional de Valores, la Bolsa de Comercio y las calificadoras de riesgo, algo muy poco frecuente para una empresa familliar argentina.

"Es muy valioso en términos de organización, pero muy duro cuando tenés que competir con otros que tienen la mitad de la nómina en negro. No obstante ello, hemos podido crecer a pesar del esfuerzo administrativo y económico que esto nos significa. Muchas veces uno ve al otro que, sin realizar nada de lo que hacemos nosotros, crece y crece. Pero como decía mi padre "lo mismo se puede hacer por este camino".

A pesar de las adversidades y los sube y baja del país, Minicuotas Ribeiro cumple 100 años, yendo por "este camino".

> *"Así pues, ésta es la historia que quería compartir con ustedes. Espero que reflexionen sobre por qué no prestamos dinero a los pobres, por qué no les llevamos todas las demás facilidades que disfrutamos nosotros mismos. Hemos creado una estructura de instituciones financieras a la que la mitad de la población del mundo no tiene acceso. Todas las instituciones financieras que hemos creado alrededor de nosotros sólo tratan con la mitad más alta de la población del mundo. La mitad más baja de la población del mundo no tiene ningún acceso a todo eso.*
>
> *(Extractos de la Conferencia Magistral brindada por el Premio Nobel de Economía Profesor Muhammad Yunus, en la Fundación Rafael del Pino, el 18 de Noviembre del 2002)*

4.2 LLÉVESE UN SPA A SU CASA. EL CASO VZ

Había empezado a hacerlo casi como un juego. A Verónica Zuberbuhler le atraía esa suerte de magia que las tipografías producían sobre los envases y las paredes del local. Y si bien no eran poetas, la pasión y cierto aburrimiento recurrente de su parte eran motivos más que suficientes para ensayar una nueva travesura, que sin duda alguna, sus clientas abrazarían de buena gana. Las fragancias rebautizadas desde hacía un tiempo como fotografías espirituales, parecían desnudas; decidieron entonces forjar sus propias frases: "Splash, la seducción en botella. Una mezcla atractiva de aire puro, única y sensual, con el cálido aroma del durazno. Sólo para apasionados", estamparon en el frasco de la línea *Vitality*. O para el más relajado *Body Serenity*: "Tus manos en calma. Aceite y germen de trigo para proteger las manos que hacen las cosas que amamos". Entusiasmada con la producción inicial, prosiguió sin parar, imprimiendo su sello botella tras botella. "Burbujas de placer" titulaba una de las últimas creacio-

Asumieron el blanco con un toque de celeste, como tonos dominantes, en un estilo minimalista que transmitiera la pureza y la tranquilidad propias del paraíso. La marca etérea y en neón, sumaba liviandad al mensaje.

nes, y proseguía: "Toda la frescura del melón y la dulzura de la sandía combinadas para disfrutar de un momento de relax único".

Tal era el fervor que les despertaba su nueva vocación, que se sorprendió al ver que la espuma de baño de mayor venta, empezó a acumularse en los estantes, debido casualmente, al rechazo que provocaba una diminuta leyenda que decía: "Para disfrutar sólo o acompañado".

La confirmación no se hizo esperar. Un buen día una coqueta y recurrente usuaria tomó entre sus manos un frasco de aceite humectante de la línea *Vitality* y en una voz dos tonos más arriba que el susurro leyó: "Un S.O.S. sobre tu piel".

-¿Perdón, tan mal estoy?-, se preguntó, mientras retornaba disimuladamente el producto a su lugar.

Una semana después Lili Callea, Gerente de Imagen y Producto, ingresó al despacho blanco nieve de la dueña, ubicado enfrente del suyo, que por cierto era tan blanco y tan nieve como el primero.

–Verónica, le dijo sorprendida Lili, la gente lee todo lo que escribi-

Eran tiempos en que en los shoppings americanos empezaban a ocupar posiciones propuestas como Bath & Body Works y The Body Shop, que iban al encuentro de un estilo de vida más relajado y hedonista.

mos en los envases, inclusive las cosas más pequeñas.–

Verónica Zuberbuhler entendió de golpe que la marca VZ había crecido en esos cortos años, en cantidad, extensión y credibilidad. Y que, por más pequeño o superficial que fuese el mensaje, o exótico el soporte que lo comunicara, ya había un público fiel y expectante, atento a cada una de las señales concretas o sugerentes, que día a día o mes a mes les ofrecían desde las paredes de los locales o las coloridas botellas contenedoras.

UN CASO DE EMPRENDEDORISMO PRECOZ

Apenas con 20 años de edad, y al frente de una agencia de modelos, Verónica contactó a un ejecutivo que había desarrollado un producto a base de savia vegetal. Juntos crearon una línea de labiales para ofrecerles a las modelos para su *make up*.

El efecto tequila, en 1994, barrió con la compañía, pero no con los deseos de la joven emprendedora de armar su propio negocio.

Aquellos años fueron testigos de una nueva tendencia en las gran-

Comenzaron a ordenar los productos por colores, apostando por una visual sugestiva e incandescente.

des marcas de ropa internacionales, que comenzaron a extender su tradicional oferta de básicos hacia determinadas líneas de cosméticos, que comercializaban con sus propios nombres. Así fue como surgieron las cremas y shampúes de Gap y Banana Republic, dos tanques del *urban style life* (estilo de vida urbano). Eran tiempos en que en los *shoppings* americanos empezaban a ocupar posiciones propuestas como Bath & Body Works y The Body Shop, que iban al encuentro de un estilo de vida más relajado y hedonista. En la Argentina, Marta Harff representaba esa tendencia.

Con unos cuantos viajes encima, y entusiasmada por aquellos nuevos caminos que se propiciaban en el exterior, Zuberbuhler comenzó a ofrecer a las dinámicas marcas locales sus primeros cosméticos. Fue Claudio Drescher, quien revistaba en la afamada empresa Vitamina, el primero que le abrió las puertas de sus locales. Verónica produjo cremas, fragancias y shampúes Vitamina, en cuyos envases, de manera apenas perceptible, se dejaba leer, VZProducciones.

Liliana Callea, una diseñadora gráfica devenida arquitecta y ejecuti-

Verónica Zuberbuhler. Fundadora y Directora de VZ.

va de producto, trabajaba en esa época para Coniglio, en tiempos en que esa empresa de ropa de niños era la líder del segmento y la monitoreaba su fundador y luego ministro de la producción, José Ignacio de Mendiguren. Curiosa e hiperquinética, Liliana no tardó demasiado en contactar a la dueña de VZProducciones para encargar una línea de cosmética que complementara la propuesta textil. Apelando a todas sus herramientas de persuasión, armó una reunión con Verónica y su jefe, diciéndole a éste último "te vas a juntar con una de las mujeres más bellas que conozco". Obviamente la tupida agenda de Mendiguren se abrió cual si fueran las aguas del Mar Rojo frente a Moisés, y el encuentro aconteció. Para Zuberbuhler, la asociación con Coniglio fue un gran salto en visibilidad y facturación, y el comienzo de una relación con Liliana que prosperaría algunos años más tarde. "Cuando tenga una empresa, ¿vas a venir a trabajar conmigo?" le pregunto enigmática Verónica a Liliana, y no paró de preguntárselo hasta que tuvo realmente una empresa y la pudo convocar.

Al igual que lo sucedido con otras empresas, la crisis del 2001 les subió el pulgar, mientras que a otras se los bajó. Los shoppings perdían locaciones diariamente y el valor de los espacios caía en picada, con tal de no mostrar vacíos que ahuyentaran al público visitante.

Vitamina había abierto en el Patio Bullrich un local de accesorios con muchos de los productos que VZProducciones hacía para ellos. Las deudas crecientes y un pase de manos en la cúpula de esa empresa le abrieron la oportunidad a Verónica de quedarse con la gestión de aquel negocio a cambio de lo que le debían.

Fue el gran paso y el comienzo de la marca VZ, que de manera fulgurante comenzó a crecer y escalar posiciones en los grandes *malls* de la Argentina.

EL PLACER DEL BAÑO, LEIT-MOTIV DE LOS PRIMEROS LOCALES VZ

Los pasos iniciales de VZ en el mundo de los shopping la encontraron con más espacio que productos. Acostumbrada a producir la cosmética básica que las marcas de ropa le encomendaban, Verónica se encontró de la noche a la mañana con la necesidad de desarrollar nuevas líneas de productos que ofrecieran al público variedad y alternativas de elección.

Una gran bañadera antigua fue la decoración elegida para que la gente se transportara a ese último reducto de la intimidad. El tono artesanal de los jabones, las cremas y las fragancias, se correspondía con las vidriadas

Para la construcción de la identidad de los productos se trabajó en torno a 3 ejes fuertes: el concepto con su correspondiente leyenda, la línea de productos, y los identificadores de cada una de las líneas.


FRESHNESS

botellas de boticario que, con sus sobrias etiquetas, los contenían.

El estilo retro, artesanal y despojado seducía a las asiduas compradoras de shopping, más acostumbradas a las grandes producciones carentes de relato. Y estimulada por aquella revelación sorprendida de Lili Callea, así como por el apoyo que su marido, el empresario Roberto Constantini, le proveyó, VZ abrió 3 locales más, despuntando ya como una nueva cadena en el firmamento de las marcas emergentes.

Cumplida la promesa que las cruzó en las oficinas de Coniglio, Liliana Callea se había convertido en la nueva Gerente de Imagen y Producto de la firma, y comenzó a trabajar en lograr un mayor foco en la propuesta de los locales.

Asumieron el blanco con un toque de celeste, como tonos dominantes, en un estilo minimalista que transmitiera la pureza y la tranquilidad propias de un paraíso. La marca etérea y en neón, sumaba liviandad al mensaje. Comenzaron a ordenar los productos por colores, apos-

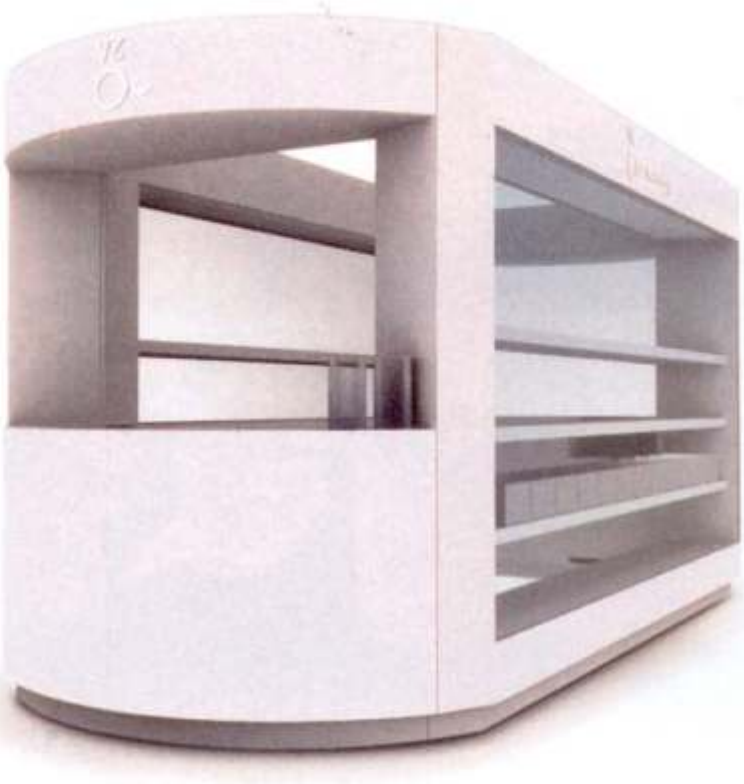
Por un tema de costos fueron reemplazando las botellas de vidrio por las de PET, debido a que el mayor número de locales los empujaba por ese camino. Así que casi sin pensarlo demasiado, y sin tener una estrategia claramente definida al respecto, comenzaron a acercarse, de la mano de una propuesta más masiva y accesible, al imaginario placentero del baño.

tando por una visual sugestiva e incandescente.

El *look* boticario comenzó poco a poco a cederle protagonismo al universo del baño y el placer. "Por un tema de costos fuimos reemplazando las botellas de vidrios por las de PET, debido a que el mayor número de locales nos empujaba por ese camino. Así que casi sin pensarlo demasiado, y sin tener una estrategia claramente definida al respecto, nos fuimos acercando, de la mano de una propuesta más masiva y accesible, al imaginario placentero del baño", explica Liliana. "Como la gente lo aceptaba con mucho entusiasmo, ya que producto que ofrecíamos producto que vendíamos, introdujimos las vidrieras escenográficas, con batas, bañeras antiguas, pantuflas y un conjunto de guiños hacia el cuidado personal. Logramos una propuesta al alcance de todos. Si nos hubiéramos quedado en el concepto del boticario y la botella de vidrio con productos de precios elevados, no hubiésemos podido abarcar un público tan amplio", comenta la ejecutiva.

Al principio sólo eran las fragancias, las frutas y los productos: sales, jabones o cremas. Entonces tenían las sales de coco, o las cremas de durazno. Sin embargo, de manera milenaria las fragancias siempre estuvieron asociadas a historias, momentos, o situaciones. De allí surgió la idea de sustantivar las emociones que aquellos aromas disparaban: lo que hasta ese momento era sandía y melón pasó a ser "Passion", y la línea durazno se convirtió en "Vitality". Esto permitió la confluencia de 3 ejes fuertes para la construcción de la identidad:

1. EL CONCEPTO Y SU CORRESPONDIENTE LEYENDA. **Atrás de Passion, Vitality, Serenity o Live Simple se esconde una historia repleta de situaciones que evocan momentos de placer y emociones.**
2. LA LÍNEA DE PRODUCTOS. **Un sistema compuesto básicamente por: Gel de baño, jabón líquido, jabón en pasta, crema corporal, crema de manos, espuma, aceites como opcional. Existen 5 líneas básicas (Passion, Freshness, Serenity, Vitality y Live Simply) y luego las series *premium* que van lanzándose permanentemente.**
3. LOS IDENTIFICADORES DE LAS LÍNEAS. **Un sistema de colores que unifican a todos los productos de cada línea y le proveen su identidad de conjunto. Una serie de textos que se repiten en los envases, folletos y paredes del local que refuerzan el concepto y el nombre de cada familia de productos.**



Como toda empresa de franquicias, VZ posee un manual de imagen, donde se especifican las posibilidades y restricciones de la marca que serán luego replicadas en diferentes tipos de locales.

Por otra parte, este imbricamiento entre producto, concepto e imagen ha sido el resultado y a la vez el gran motivador, de una configuración interna de la compañía que se pone siempre al servicio de lograr la máxima eficacia en esta estrategia, y la explotación de todas las posibilidades de innovación que ella permite.

LA CONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO DE LA EXPERIENCIA, EN VZ, NACE EN LA CONCEPCIÓN DE CADA PRODUCTO

Verónica Zuberbuhler es, además de dueña y directora de la empresa, quien está a cargo junto a Liliana del desarrollo de cada uno de los productos. Esto le imprime a la empresa una dinámica singular, donde las vivencias, percepciones e intuiciones de ambas se vuelcan de manera constante en el desarrollo de nuevos productos.

Junto con Liliana trabaja un equipo de 4 diseñadores, uno está a cargo de las fotografías, el otro de los layout de los locales y los otros dos en el diseño de los packaging.

Verónica y Liliana investigan, se inspiran, se nutren de ideas, historias, paisajes, y construyen un concepto que nace pegado a una fragan-

Verónica y Liliana investigan, se inspiran, se nutren de ideas, historias, paisajes y construyen un concepto que nace pegado a una fragancia como si fueran gemelos siameses.

cia como si fueran gemelos siameses. Junto al equipo de calidad y los laboratorios que les proveen, van buscando la esencia que mejor cuadre con el concepto a proponer. De manera simultánea, el equipo de imagen comienza a trabajar en el diseño de toda la línea, los colores, los textos, los envases, las aplicaciones, los carteles del local, etcétera. De esta forma la producción de los prototipos corre de manera paralela a la de su imagen y coordinado por las mismas cabezas, que se encuentran al mando de un solo equipo interno. El conocimiento y la gimnasia que este sistema ha cobrado, le permite a VZ lanzar una línea nueva cada mes, aproximadamente. Esto ha acostumbrado a sus clientas a estar atentas a las novedades y de alguna manera han quedado "atrapadas" en su propia propuesta de alta renovación.

REPLICANDO LOS LOCALES EN EL PAÍS Y EN EL EXTERIOR

Como toda empresa de franquicias, VZ posee un manual de imagen donde se especifican las posibilidades y restricciones que la marca tiene para ser replicada en diferentes tipos de locales.

"La idea, sostiene Liliana, es que una vez que ingresás al local, éste te afecte los cinco sentidos".

Las líneas están compuestas básicamente por gel de baño, jabón líquido, jabón en pasta, crema corporal, crema de manos, espuma y aceites como opcional. Existen 5 líneas básicas y luego las series premium que van lanzándose permanentemente.

Los locales de VZ no pueden contar con una superficie menor a los 50 m2. Es importante que posean una vidriera de un paño que les permita hacer lucir el producto que acaba de lanzar. Los recorridos se proponen de manera tal que la gente pueda observar todas las estanterías sin ser invadida. "Quien entra a un local VZ quiere probar una crema o una fragancia, sin que le estén encima". Los "testers", están ubicados junto a cada línea, de forma tal que las usuarias puedan probar tranquilas.

Muchas veces han tenido que reinventar algunas configuraciones en función del tipo de espacio que conseguían en los shoppings. "Recuerdo el caso del Patio Bullrich que, con una vidriera de 5 mts., plantamos dos puertas de acceso para que la gente pudiera recorrer y salir de manera simple", comenta la diseñadora. "Pero hoy en día, debido al crecimiento y la cantidad de locales que tenemos, conservamos un grupo limitado de tipologías que deben ser aplicadas taxativamente por quienes están interesados en sumarse a la cadena".

Por otra parte VZ tiene algunos locales que le aportan visibilidad, posicionamiento y prestigio. Son locales *concept*. Tal es el caso del local de la calle Anchorena. Concebido como un volumen con límites poco definidos y una arquitectura que no cabe en ninguna clasificación, esti-

Extraído de La Faz, blog de arquitectura, interiorismo y diseño: http://lafazdeloinnumerable.blogspot.com

lo o moda, este local (emplazado en el mismo sitio donde hace años funcionaba Marta Harff), se ha convertido en una referencia en la arquitectura de retail. La ausencia de color provee consistencia a toda la edificación. Cada uno de los espacios y secciones son sugeridas mediante la luz. El local no tiene marquesinas ni vidrieras en el sentido clásico: es en sí mismo vidriera, marquesina y exhibidor, llevando al extremo el sentido de lo etéreo.[1]

También el tipo de atención es cuidada al extremo. Los nuevos locales deben capacitar a sus vendedoras en la casa central durante 2 semanas intensivas. Liliana recalca el contacto con el público, "todos los Días de la Madre todo el personal de la empresa sale a vender junto a las vendedoras en los locales. Además de colaborar en una época de extrema demanda, nos sirve para poder sentir en carne propia los comentarios de las clientas".

El manejo de las franquicias en el exterior tiene sus complejidades, sostiene Liliana. "Nosotros armamos de manera centralizada todas las vidrieras y se las enviamos a los franquiciados, pero existen por ejemplo diferentes fechas para el Día de la Madre que no concuerdan con el clima estacional que le imprimimos al diseño realizado para Argentina. Es por ello que debemos implementar adaptaciones permanentes según los países. Por otra parte, los lanzamientos que hacemos aquí", prosigue la diseñadora, "se reproducen 6 meses después en el exterior, motivo por el cual nosotros podemos testear los productos que estamos presentando y llegar a esos países con las cosas más controladas".

Hoy VZ cuenta con 14 locales propios, 28 franquicias en Argentina y 19 en el exterior incluyendo Chile, Ecuador, Panamá, Méjico, Perú y Guatemala. Para fines de 2010 prevén tener 70 locales en total.

Con 100 empleados y una facturación que no para de crecer, VZ planea fortalecer sus extensiones en VZ Home, una línea de básicos de deco para el hogar, y VZ Paper&Friends, un nicho orientado a la papelería artesanal. Recorridos que abonan, ambos, la experiencia de un contacto más íntimo con el producto, a través de la explosión de múltiples sensaciones e historias; aportando en un pequeño paquete no demasiado oneroso, un poco de placer y gratificación a la ajetreada vida que todos los días debemos encarar.

5

El espacio comercial virtual

5.1 EL DISEÑO DE LA EXPERIENCIA EN LA WEB

5.2 EL ARTE DE VENDER POR INTERNET VERDURAS Y FRUTAS ORGÁNICAS RECIÉN COSECHADAS. EL CASO DE TALLO VERDE

5.1 EL DISEÑO DE LA EXPERIENCIA EN LA WEB

Del mismo modo que el espacio comercial físico, todo sitio *web* empresarial que pretende ser un espacio exitoso y útil para el desarrollo de su actividad, no puede dejar de estar dotado de un conjunto de atributos que son propios a las características de su medio. En este caso, la variable tecnológica pasa a ser preponderante sobre otros factores. Pues, si bien nuevos desarrollos tecnológicos inciden en los espacios comerciales materiales, en la *web* estos factores son aún más definitorios, abruptos y demandantes. En pocos meses, un sitio *web* correctamente planteado puede quedar desactualizado y en desuso, resultar obsoleto o identitariamente retrasado.

Aquí el tiempo apremia, pues no sólo influye el avance de tecnologías propias de Internet como puede ser el lanzamiento de un nuevo programa de exploración *web* o un nuevo software para la visualización de imágenes, sino que además, los nuevos desarrollos en equipos de hardware (computadoras personales, dispositivos móviles, etc.) condicionan la actualidad de un sitio existente.

TIPOLOGÍAS DE ESPACIOS VIRTUALES EMPRESARIOS

1. **página de presentación institucional**
2. **página de presentación institucional y de exploración de productos**
3. **página de presentación institucional, exploración de productos y diálogo con la clientela**
4. **página de presentación institucional, exploración de productos, diálogo y de venta *on-line***
5. **página de presentación de un nuevo producto o servicio, comunmente llamado "micrositio", como parte de una campaña de marketing.**

1. SÍNTESIS

Una de las principales motivaciones de los consumidores para volcarse a la *web* en búsqueda de productos es la inmediatez. Por ende sencillez y velocidad se transforman en condición sine qua non de cualquier espacio de *e-commerce* que pretenda ser exitoso. Cada palabra e imagen, botón de navegación o cantidad de pantallas a recorrer debe encontrar un balance entre todo lo que se quiere comunicar con todo lo que el usuario quiere y es capaz de digerir. Es fundamental un buen análisis de los distintos perfiles de clientes que visitarán la página para permitir profundizar sólo a quienes quieran hacerlo.

UN CONSEJO: elija estratégicamente aquello que muestra, cuenta y propone hacer.

2. RENOVACIÓN

Al igual que cualquier espacio comercial físico, el sitio de comercio electrónico deberá, no solo atraer a los consumidores, sino lograr que vuelvan. Para ello, será importante la renovación periódica de la información. Incluír este dinamismo como un elemento planificado desde la estrategia inicial se torna fundamental, así como vincular estos cambios con otras estrategias como *newsletters* electrónicos, publicidad *on-line*, presencia en redes sociales.

UN CONSEJO: nunca piense la presencia en la *web* como un elemento que puede comprarse y olvidarse. Siempre requerirá una actitud activa y un seguimiento.

3. MULTI-ESTÍMULO

La *web* se lee, pero también se mira de reojo, se escucha y hasta casi se degusta con los demás sentidos. Las páginas deben ser espacios que estimulen a los usuarios. Al igual que un local comercial físico, la gente necesita ser estimulada para permanecer allí. Sin embargo, esto no signi-

LOS 6 ATRIBUTOS DE UNA PÁGINA *WEB* COMERCIAL

fica que deban ser aturdidos o desorientados, los estímulos deben ser propios al objetivo del sitio. De nada sirve agregar artificios innecesarios.

UN CONSEJO: diseñe una experiencia que alimente los sentidos de modo equilibrado con los objetivos del sitio.

4. POSICIONAMIENTO

Un factor fundamental en nuestros días: mi empresa está en la *web* pero, ¿cómo pueden encontrarme? Una vez más, de nada sirve tener presencia si no soy visible. Las estrategias para lograr hacerse visible en la red, mediante buscadores, directorios y enlaces de otros sitios, se dividen en dos categorías: las de posicionamiento natural, que implica optimizar nuestro sitio para que de modo gratuito los buscadores nos referencien en las búsquedas que más se ajustan a nuestra oferta, y las patrocinadas, que implican generar avisos pagos en contextos que puedan dirigir clientes a nuestra *web*.

UN CONSEJO: considere la necesidad de trabajar en el posicionamiento de su *web* desde el inicio de la construcción de la misma, convocando a las personas especializadas en esa tarea. Hacerlo a posteriori puede resultar más complejo.

5. IDENTIDAD

La *web* es un generador de identidad, como todas las manifestaciones que haga su empresa, desde los vehículos que reparten el producto hasta el modo de atender el teléfono. Es importante entonces que esta identidad se vea reflejada y construida con coherencia también desde este medio. Los clientes esperan que la *web* sea una prolongación de su experiencia con la empresa mediante otros medios, y que esta prolongación se dé del modo más natural posible.

UN CONSEJO: convoque a las personas que se ocupan de otros aspectos de la comunicación de la empresa a participar y aportar en la construcción de la web. Evite pensar que es sólo un ámbito para el trabajo de especialistas.

6. AGILIDAD Y TECNOLOGÍA

La velocidad de navegación actualmente es un factor definitorio, pues cualquier página que demore mucho en cargar pierde clientes. Una página excesivamente pesada o sobrediseñada podría convertirse en una trampa para la propia empresa. Buenas prácticas de programación ejecutadas por personas calificadas son fundamentales para lograr resultados eficientes. Asimismo, si bien las nuevas tecnologías siempre repercuten en mejores experiencias *on line*, no pierda de vista el equipamiento con el que cuenta su *target* promedio: a veces ser demasiado avanzado puede espantar visitantes que no cuentan con la última tecnología para recorrer su web.

UN CONSEJO: manténgalo simple y siempre piense en *a quien* se está dirigiendo. Evite artificios inútiles para el público al que apunta.

ERRORES RECURRENTES

- **Mala elección del soporte tecnológico en relación al perfil del consumidor o a las características del rubro de la empresa.**
- **Exceso de diseño.**
- **Diseño no alineado a la identidad empresarial.**
- **Diseños que no contemplan la actualización periódica de la información, o cuya renovación implica tiempos difíciles de ser dedicados por parte de la empresa.**
- **Redacción de textos y tecnología que no contempla el posicionamiento natural.**

5.2 EL ARTE DE VENDER POR INTERNET VERDURAS Y FRUTAS ORGÁNICAS RECIÉN COSECHADAS. EL CASO DE TALLO VERDE

A Carlos Marro y Viviana Novelle los unían dos cosas: eran cuñados, y además, apasionados por la comida orgánica que habían sabido apreciar en sus diferentes viajes a Europa y Estados Unidos.

Tal era la curiosidad que supieron despertarles cadenas como Whole Foods, The Organic Supermarket o la más pequeña y premiada The Better Food Company, que decidieron realizar juntos un curso de cocina.

"Carlos, vamos a hacer las cosas bien; compremos el lote de al lado que está en venta hace rato y con esas 15 hectáreas arrancamos con un emprendimiento". Le planteó Viviana a su cuñado.

Entre los pomelos salteados con lavanda y crema de miel, y las tartas de peras especiadas que estos aprendices de chefs elaboraban y compartían con amigos y familiares, comenzó a madurar en ellos la idea de contar con su propia huerta y así producir las frutas y vegetales que les permitiera sostener una dieta saludable y variada.

Su vocación por lo sano y el buen comer poco tenía que ver con la formación profesional que tenían y la trayectoria laboral que podían exhibir: Carlos, licenciado en sistemas y Viviana, abogada, con un MBA a cuestas; ambos ex empleados de grandes empresas. No obstante ello, poco a poco aquella primera hectárea que tenían en Open Door, Luján, explotada para consumo personal, la empezaron a sentir estrecha.

"Carlos, vamos a hacer las cosas bien; compremos el lote de al lado que está en venta hace rato y con esas 15 hectáreas arrancamos con un emprendimiento" le planteó a su futuro socio, un caluroso día de diciembre de 2002, Viviana.

Fue casi un segundo; una visagra a partir de la cual todo comenzó a acelerarse, recuerdan los emprendedores.

"Nos metimos a hacer cursos sobre agricultura y alimentación orgánica. Si bien era un tema que conocíamos por nuestra inclinación gas-

Hay una educación sobre todo impuesta por los grandes supermercados, de que las frutas y las verduras deben verse perfectas. Pero en una huerta orgánica los alimentos salen con tierra e imperfecciones propias del proceso natural del cual provienen.

tronómica previa, necesitábamos profesionalizarnos. Nos vinculamos con certificadoras que nos fueron abriendo las puertas a otros productores y profesionales que hacía tiempo estaban trabajando en la temática", prosiguen Marro y Novelle.

Los deseos de combinar su proyecto emprendedor con una de las actividades que más les gustaba, y la siempre tentadora motivación de proseguir sus respectivas carreras profesionales de manera independiente y sin jefes, eran los motores subjetivos que pusieron en marcha lo que hasta ese momento había sido apenas un *hobbie*. Adicionalmente, una creciente tendencia internacional hacia el consumo sano, y el surgimiento de comercios especializados, abrían una interesante oportunidad de negocios para desarrollar en Argentina.

Carlos volcó su *expertise* para diseñar y desarrollar sistemas, Viviana, lo absorbido en la Escuela de Negocios del IAE, y juntos fundaron Tallo Verde, una compañía productora de frutas y verduras orgánicas, con ventas por internet y entregas a domicilio.

Desde un comienzo el emprendimiento fue concebido como un proyecto con producción y delivery propios y venta por internet. "Pero el gran diferencial que quisimos resolver, además de lo orgánico de nuestra oferta, era que el cliente recibiera en su casa productos recién cosechados. Independientemente del día que se encargaba, el pedido que recibía la persona había sido recogido de nuestra huerta esa misma mañana; y ese tipo de servicio, incluso entre los negocios de orgánicos, nadie lo estaba proveyendo".

EL DIFÍCIL CAMINO DE LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA

Los alimentos orgánicos, ecológicos o biológicos como también se los denomina, son productos que se cultivan libres de químicos, con procesos naturales y sustentables.

Según consignan diferentes expertos, la agricultura ecológica tiene sus orígenes en Alemania, a fines del siglo XIX, impulsada por una amplia reforma agraria que impactó de sobremanera en la producción de alimentos. Casi simultáneamente, bajo el concepto de agricultura biodinámica acuñado por Rudolf Steiner, este sistema comenzó a utili-

zarse en Austria y fue luego difundido por Ehrenfried Pfeiffer, discípulo de aquel, en los Países Bajos y Estados Unidos, huyendo de la dura persecución que le iniciaron las empresas químicas en la época del régimen nazi.

Maestro y discípulo consideraban a la tierra como un organismo vivo, que los abonos químicos podían matar. En una serie de conferencias realizadas ante un grupo de agricultores en Koberwitz, Steiner sostuvo que el *compost*[1] es el soporte de toda la vida del suelo y que se dinamiza mediante la incorporación de sustancias específicas.

Tiempo más tarde, y a partir del desarrollo del método biológico-ecológico, este tipo de agricultura se implantó en Suiza (desde donde se originó), Japón y Reino Unido.

Pero recién en los años 60 y 70, la alimentación naturista salió de su pequeño circuito y cobró mayor importancia impulsando el surgimiento de comercios minoristas y posteriormente cadenas especializadas.

1. El *compost*, composta o compuesto (a veces también se le llama abono orgánico) es el producto que se obtiene del compostaje, y constituye un "grado medio" de descomposición de la materia orgánica, que ya es en sí un buen abono. Se denomina humus al "grado superior" de descomposición de la materia orgánica. El humus supera al compost en cuanto abono, siendo ambos orgánicos. Wikipedia.org

2. El *Feed Lot* es un sistema intensivo de producción de carne, donde la hacienda vacuna se encuentra en corrales, y el total del alimento consumido es suministrado diariamente por el hombre.

Un factor determinante en el crecimiento de este modelo de producción, ha sido sin dudas la reacción a los efectos colaterales generados por la llamada revolución verde, que incrementó tanto la productividad como la cantidad de alimentos a escala mundial, pero como contrapartida trajo consigo un fuerte aumento de residuos químicos, contaminación de aguas, suelos y aire.

En las últimas décadas la progresión ha sido exponencial. De una participación del 1.5% en el mercado de alimentos, hoy los orgánicos superan el 6%.

En nuestro país, existen unas 50.000 hectáreas destinadas a la producción de agricultura y ganadería orgánicas, la mayoría de la cual se exporta a la Unión Europea (60%) y EEUU (21%). Un porcentaje mínimo, sobre todo de frutas y hortalizas, se comercializa en el mercado interno.

Carlos Marro detalla los exigentes requerimientos para que la producción sea realmente orgánica: "Si querés certificar, tenés que tener tierras donde no se hayan utilizado productos de síntesis por lo menos por tres años, dependiendo esto del producto utilizado y del criterio de la empresa certificadora. Lo ideal en ese sentido, es poder contar con suelos de campos naturales, ya que aquellos suelos provenientes de la producción de soja o que hayan sido utilizados para feed lot[2] no certifican. El suelo debe cuidarse rotando cultivos, realizando abonos verdes,

y aportando compost. También tenés que generar tus propias semillas, ya que en el mercado no se venden semillas orgánicas". A pesar del evidente crecimiento que el consumo de este tipo de productos ha experimentado en el mundo, "implantar esa cultura en Argentina, no es sencillo", agrega Viviana, y prosigue, "hay una educación sobre todo impuesta por los grandes supermercados, de que las frutas y las verduras deben verse perfectas. Pero en una huerta orgánica los alimentos salen con tierra e imperfecciones propias del proceso natural del cual provienen. Obviamente, nosotros procuramos combinar el sabor y lo saludable, con el imaginario de perfección ya instalado". Por otra parte, continúa la emprendedora, "consumir orgánico requiere acostumbrarse a los ciclos estacionales y aceptar que no todos los productos están todo el tiempo en el mercado, para lo cual es necesario desarrollar la creatividad suficiente como para lograr una buena dieta con los productos que corresponden a cada época del año".

El usuario puede planificar el día de entrega, siempre y cuando se encuentre dentro del área de delivery de la empresa, que por ahora incluye solo la zona norte del Gran Buenos Aires y la de la Ciudad.

Parte del trabajo que se realiza desde la *web* de Tallo Verde, es educar a los usuarios acerca de qué productos están disponibles en cada momento del año, generando una cultura de diversificación de la dieta, donde ciertas frutas y verduras, según la época, deben ser reemplazadas por otras, sin que ello implique desbalancear la oferta de nutrientes. El camino propicio para que esto ocurra es informar acerca de las características de los productos que no suelen ser habituales en la casa, complementándolo con recetas creativas que permitan una más fácil introducción en la mesa diaria.

La ingeniera Marcela Ablin, directora de producción de la huerta de Tallo Verde, explica que cuando se utilizan agroquímicos sintéticos, como sucede en la mayoría de las huertas convencionales, estos son absorbidos en una proporción mínima por las raíces de las plantas, quedando el resto en condiciones de proseguir su camino en profundidad, contaminando las napas de agua subterráneas. En cambio, en la producción orgánica, los abonos naturales suelen estar más tiempo en el suelo y alrededor de las raíces, mejorando de esta manera la estructura del primero.

Por otra parte, prosigue la especialista, otra gran diferencia entre

El camino de la expansión no es sencillo. El modelo de Tallo Verde requiere de cercanía entre el usuario y el lugar donde se cultivan los productos. Y sostener esta relación dentro de una estrategia de crecimiento, necesita de una ampliación de las alianzas con otros productores.

las huertas orgánicas y las tradicionales, es que en las primeras se realiza una gran rotación de cultivos. Esto permite que se puedan aprovechar mucho mejor los nutrientes del suelo, ya que la raíz de una rúcula o una radicheta los extrae a una profundidad de 5 cm. y los de un choclo o una chaucha lo hace a 5 mts.

El perfil del usuario de Tallo Verde, en general, es el de gente joven que le interesa cuidarse y transmitir a su familia el valor de una vida más sana y el cuidado del medio ambiente. "En la Argentina, la diferencia de precios entre un producto orgánico y otro que no lo es, no es tan marcada como en Estados Unidos o Europa, y por consiguiente el que consume orgánico lo hace porque pretende un cultura alimenticia más saludable. Ni siquiera se trata de un público al que le gusta hacer dieta o tiene hábitos vegetarianos, sino de todos aquellos que se inclinan por lo sano, aprecian la diferencia en el gusto y les atrae conocer más acerca de lo que comen".

EXPERIMENTANDO DESDE INTERNET

¿Cómo lograr que productos que se diferencian por una sensorialidad que debe remitir a lo más natural, genuino y noble, se comuniquen y comercialicen a través de internet?

La formación y experiencia de Carlos como licenciado en sistemas, les permitió desarrollar un sitio potente y original que conjuga una interfaz sencilla, contenidos variados e información acerca del mundo de lo orgánico. Incluye además, una plataforma de *e-commerce* y un administrador que les ha posibilitado organizar todos sus procesos a partir de esta herramienta. "Desde el comienzo del emprendimiento, pensamos en contar con un circuito de trabajo *"low paper"* explica Carlos Marro; "el sistema maneja todo, los únicos papeles que utilizamos nosotros son el listado de cosecha, el remito y la factura. Esta parte del sitio que llamamos el *back office*, es el corazón del mismo y un desarrollo ciento por ciento nuestro", explica orgulloso el empresario.

Respecto del vínculo con el usuario, "en los comienzos, prosigue el emprendedor, teníamos un 80% de clientes que realizaban la compra de manera telefónica. Sin embargo hubo un proceso de adaptación, por parte de la gente, realmente muy rápido, y pasamos en muy poco tiempo a registrar un porcentaje de pedidos vía *web* que hoy llega al 90%. De todas maneras, aclara, al día de hoy es muy difícil que el cliente se anime a poner su tarjeta de crédito en el sitio, a pesar de estar

Para certificar hay que tener tierras donde no se hayan utilizado productos de síntesis por lo menos por tres años, dependiendo esto del producto utilizado y del criterio de la empresa certificadora. Lo ideal en ese sentido, es poder contar con suelos de campos naturales, ya que aquellos suelos provenientes de la producción de soja o que hayan sido utilizados para feed lot no certifican.

certificada la seguridad del mismo.

El sitio propone una unidad de medida para la compra llamada "Tallobox", que no es más que una caja tipo que incluye 10, 15 o 20 diferentes frutas y verduras de estación. Complementariamente se ofrece la "Tallobox" de la semana con un mix de productos para quienes se inclinan por variantes culinarias más creativas, o la "Tallobox" del Chef, una selección de lo más sofisticado que propone la huerta para destacarse frente a amigos o en cenas gourmet.

Cada una de estas cajas tiene la posibilidad de incluir 2 cambios en su configuración original. Pero la mayoría de los clientes arman su propia caja, recorriendo cada una de las ofertas e incluyéndolas en el carrito de compras.

Las recetas, sugerencias e informaciones acerca de las características de cada uno de los productos y sus combinaciones, son insumos clave a la hora de incrementar la cultura del usuario, para proveer al sitio de una dinámica que invite a visitarlo de manera frecuente.

El sistema de pago es sencillo, seguro y similar al de cualquier sitio de *e-commerce*, sin embargo conspira contra su uso la poca confianza que los argentinos brindan a este tipo de plataformas. De tal suerte que aún hoy en día, con la amplia difusión que hay de sitios de *e-commerce*, una buena parte de los usuarios prefiere abonar con su tarjeta cuando le traen el pedido.

El usuario puede planificar el día de entrega, siempre y cuando se encuentre dentro del área de delivery de la empresa, que por ahora incluye solo la zona norte del Gran Buenos Aires y el norte de la capital. Un dato interesante es que la mayoría de los compradores son mujeres, y que las personas mayores ya se han acostumbrado a hacerlo casi sin ayuda del call center. El servicio telefónico ha ido variando de funcionalidad. Así como al principio era el canal para resolver la compra, hoy en día es el medio por el cual se evacúan consultas de diferente tipo.

Los pedidos son procesados por el sistema de un modo que le permite a la ingeniera de producción planificar la cosecha de cada día y preparar las entregas.

Una vez lavada y empaquetada, la fruta y la verdura son entregadas a través de camiones perfectamente acondicionados. La caja en la que se embalan los productos ha sido especialmente diseñada con una fuerte identidad de marca, ya que será prácticamente el único elemento que el cliente preservará luego de consumir su pedido.

Carlos Marro y Viviana Novelle, fundadores de Tallo Verde, junto a la Ingeniera Marcela Ablin (centro), directora de producción.

"Dado que el vínculo cara a cara con el cliente se produce en el momento de la entrega de la caja", sostiene Viviana, "hemos realizado una gran esfuerzo de capacitación de todo el personal involucrado en esta etapa. Ellos conocen de los productos que entregan y están sumamente comprometidos con la filosofía de la empresa, de la cual han sido parte desde el comienzo".

De esta manera el servicio cimentado a través de los eficientes procesos de compra por internet, procesamiento y consolidación de los pedidos, cosecha en el día de entrega, lavado y empaquetado de los productos, y envío puerta a puerta con personal calificado, se constituye en un factor diferencial de Tallo Verde, que sus clientes saben apreciar y experimentan con satisfacción día a día.

COMPLETANDO LA EXPERIENCIA: LA HUERTA, LAS RECETAS Y LOS CONSEJOS

A partir de 2007, con la idea de reforzar el vínculo con sus usuarios, divulgar la manera en que se cultivan y preparan los productos, y consolidar la filosofía del consumo orgánico, a Carlos y a Viviana se les ocurrió comenzar a organizar visitas guiadas a la huerta.

"Quienes participan de esta experiencia pueden conocer de dónde nacen, cómo se procesan y llegan a su casa los productos de Tallo Verde, algo que desde la página *web* no siempre se logra apreciar", explica Carlos Marro.

Se trata de un día donde participa toda la familia; cosechan, concurren a charlas con el personal que está a cargo de la huerta, cocinan y degustan recetas elaboradas con productos de la granja,

Dado el entusiasmo y la demanda que este tipo de iniciativas han generado en sus clientes, los organizadores han decidido realizar un concurso para seleccionar quiénes son los que pueden ser parte de esta experiencia.

Para complementar esta suerte de programa educativo, el sitio de Tallo Verde ofrece una variada gama de recetas.

"Al tiempo de comenzar con el proyecto, nos fuimos dando cuenta de que el público demandaba más información acerca de ciertos productos que no suelen ser muy tradicionales en la mesa cotidiana de las familias", cuentan los emprendedores. "Nuestros primeros repartos eran en el área de countries de la zona norte del Gran Buenos Aires; el consumidor de ese sector es bastante conservador en sus elecciones y

3. El akusay también es conocido como repollo japonés.
4. El pak choi es un vegetal oriental similar a nuestra acelga y a la mostaza de hoja.

no demanda demasiadas variantes de productos: lechuga, tomate, cebolla, batata, papa, zapallitos, y algunos básicos más. Pero a medida que fuimos ampliando nuestro radio de entregas y nos metimos en la Capital, nos encontramos con un público más abierto, que para sorpresa nuestra, nos pedían akusay[3], pak choi[4], tomatitos cherry de color, plantas aromáticas, flores de zapatillo, entre otras variedades no tan frecuentes".

La chef Paula Méndez Carreras es la encargada de aportar la cuota de creatividad para que los usuarios de Tallo Verde puedan incorporar a su dieta aquellas propuestas de estación apelando a combinaciones deliciosas y novedosas. Desde el sitio, la experta dispara exquisitas recetas que son comentadas por las compradoras, logrando un espacio de intercambio de información y conocimiento que le aporta fidelidad al contacto entre la empresa y su público.

Las visitas a la huerta, cada vez más solicitadas, las permanentes consultas a la chef que se canalizan a través del sitio, y las siempre renovadas recetas, son herramientas para la formación de una cultura orientada al consumo consciente de productos orgánicos, que los consumidores agradecen y valoran.

CRECER SIN PERDER LA ESENCIA

Hoy trabajan en Tallo Verde 25 personas, entre los cuales se encuentran 2 ingenieros agrónomos que viven en la huerta y cuidan las 50 hectáreas que producen las frutas y hortalizas que se cosechan diariamente.

Con 7000 clientes registrados que demandan variedad y renovación,

la empresa ha venido encarando diferentes alianzas con productores orgánicos que les permitan ampliar la oferta de productos.

El camino de la expansión no es sencillo, aclaran los emprendedores. El modelo de Tallo Verde requiere de cierta cercanía entre el usuario y el lugar donde se cultivan los productos. Sostener esta relación dentro de una estrategia de crecimiento necesita de una ampliación de las alianzas con otros productores y de la compra de tierras en sitios con diferentes climas y suelos, que les provean de nuevas variedades de productos.

Al mismo tiempo, consignan Carlos Marro y Viviana Novelle, es necesario que se difundan más los beneficios del consumo orgánico y el cuidado de la salud y nuestro medio ambiente. Es un proceso lento ya que, según sostienen los empresarios, el argentino medio no es muy proclive a diversificar su alimentación.

Para impulsar, en parte, ese cambio, Tallo Verde ha desarrollado diversos programas de concientización en diferentes escuelas de la zona norte y Capital. Es una fuerte apuesta que mira al largo plazo. No obstante ello, la perseverancia de Carlos y Viviana nace de una profunda convicción en torno al proyecto que están construyendo, y del estímulo que aportan quienes día a día se suman al trabajo colectivo de hacer de la alimentación y el ambiente un motivo para su cuidado y sustentabilidad.

CONTACTOS

Urban Station
Florencia Faivich
54 11 4897 2161
contacto@urbanstation.com.ar
www.urbanstation.com.ar

Total Tool Milano/Buenos Aires
Juan Kayser
54 11 4781 8022
info@totaltool.com.ar
www.totaltool.com.ar

Fën Hoteles
Iván Kozicki
54 11 5217 5777
propuestas@fenhoteles.com.
www.fenhoteles.com

Plan Arquitectura
Mauro Bernardini
54 11 4775 7016
info@planarquitectura.com.ar
www.planarquitectura.com.ar

Minicuota Ribeiro
Norma Ferreyro
54 11 5235 7960
www.ribeiro.com.ar

Fontana Diseño
Rubén Fontana/Zalma Jaluff
54 11 4855 1077
info@fontana-d.com
www.fontana-d.com

VZ
Leticia Guichet
54 11 4832 0044
lguichet@vzproducciones.com
www.vzproducciones.com

Tallo Verde
Carlos Marro
54 11 4315 7800
huerta@talloverde.com
www.talloverde.com

1 CLÍNICA DE DISEÑO

LOS INVITAMOS A EXPLORAR NUESTRA GUÍA PARA EL AUTODIAGNÓSTICO. ¡ADELANTE!

Lea las siguientes afirmaciones y decida cuan cerca se encuentra su empresa de cada una de ellas. Marque 3 si la afirmación es bastante exacta a su realidad, 2 si se aproxima relativamente y 1 si definitivamente se encuentra muy lejana a su situación actual.

COMO PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES ¿SOMOS PARTÍCIPES DE LA EXPERIENCIA DE VENTA?

CUESTIONARIO PARA QUIENES **SÓLO PRODUCEN**	CUESTIONARIO PARA QUIENES **POSEEN LOCAL PROPIO**	3	2	1
1 **ATRAER** Como productores siempre tratamos de proveer a nuestros locales clientes de algún elemento identitario o de exhibición de producto que aporte atractivo a su vidriera.	1 **ATRAER** Como dueños de local dedicamos tiempo y esfuerzo para crear una vidriera original que tiente a posibles clientes.			
2 **ESTIMULAR** Contamos con material gráfico (stickers, posters y móviles) especialmente diseñados para renovar cada temporada el interior de los locales de nuestros clientes.	2 **ESTIMULAR** La iluminación de nuestro local ha sido especialmente proyectada para provocar un ambiente atractivo y estimulante.			
3 **FACILITAR** Solemos proveer a los comercios de exhibidores de producto para que la clientela pueda tocar y abastecerse de nuestras ofertas en el punto de venta.	3 **FACILITAR** El *layout* del local ha sido profesionalmente estudiado y diagramado para optimizar todas las operaciones de nuestros clientes.			
4 **ENRIQUECER** Periódicamente generamos material gráfico y textual para que sea expuesto o entregado con nuestros productos en el punto de venta (folletos de: tendencias, trazabilidad del producto, historia empresarial, consejos prácticos, etc.	4 **ENRIQUECER** Sabemos asociar a nuestro local con un estilo de vida particular. Nuestros clientes encuentran allí dentro muchos atractivos en relación a ello (espacios de experimentación de productos, actividades, espacios museo, de lectura, de relax, zonas híbridas de servicios, etc.).			

CUESTIONARIO PARA QUIENES **SÓLO PRODUCEN**	CUESTIONARIO PARA QUIENES **POSEEN LOCAL PROPIO**	3	2	1
5 **IMPRIMIR** Contamos con un diseño de marca profesional que sabemos repetir en infinidad de productos promocionales para nuestros clientes.	5 **IMPRIMIR** Contamos con un diseño de marca profesional, que se manifiesta en el local a través de distintos elementos.			
6 **VENDER** Todas nuestras acciones de comunicación y marketing en el punto de venta son evaluadas periódicamente en relación a la facturación por boca de expendio.	6 **VENDER** El diseño de nuestro local es flexible y nos permite reorganizar su disposición en relación a las ventas.			

SUGERENCIA

HASTA 8 PUNTOS. Hasta el momento usted no ha sido muy consciente de la experiencia de venta. Si bien el negocio ha podido fluir, aún no ha descubierto el secreto. ¡Si lo que usted persigue es mayor control sobre el negocio, entonces, necesita analizar de modo lógico cada una de las instancias de venta! Póngase en los zapatos de sus clientes y trate de desmenuzar cada punto de contacto con ellos. Seguramente existan muchos elementos de diseño que podrían ser mejorados. Infórmese y consulte algunos profesionales de diseño. ¡Siempre es posible mejorar la experiencia y retener a los clientes!

DE 9 A 14 PUNTOS. Usted sabe que un espacio rico en estímulos es clave para la venta de productos. Sin embargo, hasta el momento no ha intentado jugar en primera. Anímese a pensar algunos elementos identitarios que puedan llegar a sus clientes con humor o apelando a los sentidos. Aproveche cada instancia de comunicación para imprimir identidad. ¡Adelante!

DE 15 A 18 PUNTOS. Evidentemente usted sabe lo que es el diseño de la experiencia y cuida cada detalle de interfase con sus clientes. Recuerde que las experiencias, al igual que la identidad empresarial, operan en dos niveles: uno de base, que garantiza la repetición de la experiencia a través del tiempo; y otra de impacto, dinámica y cambiante, que refresca el diálogo con los clientes. ¡Actúe siempre pensando en esos dos niveles y se asegurará que los clientes entren y vuelvan!

2 ¿CONOCEMOS CORRECTAMENTE LA TIPOLOGÍA DE NUESTRO CANAL DE VENTA?

	3	2	1
1 Contamos con distintos exhibidores de producto en relación al código cultural y la tipología de cada local.			
2 Hemos podido llevar a cabo (o tener acceso) a estudios cuantitativos en relación al flujo de gente que ingresa al local y esto ha sido un *input* valioso para la toma de decisiones.			
3 La ubicación geográfica de nuestros puntos de venta es estratégica en relación a nuestro mercado. ¡No existe mejor ubicación para un cliente de estas características!			
4 El *packaging* de nuestra oferta es particular para esta tipología de local, porque hemos estudiado las necesidades de nuestros clientes y generado una solución acorde a sus movimientos.			

SUGERENCIA

HASTA 6. Hasta el momento para usted la venta es sólo venta, sin importar las características del formato donde se realice. Si su objetivo es ofrecer un producto diferenciado en relación a sus cualidades y a las características de su público, entonces, es hora de que reflexione. Comprender la lógica de cada tipología comercial ayuda enormemente a alinear cada esfuerzo de venta. ¡Déjese asesorar por un profesional y rediseñe pequeñas situaciones a medida de su clientela! ¡Adelante!

DE 7 A 9. Usted reconoce perfectamente a qué público le está hablando. Sin embargo, la escala del proyecto no le ha permitido generar soluciones a medida (customizadas). Recuerde que el diseño es un servicio posible de ser aplicado en distintas escalas de intervención. Seguramente

existen varios elementos identitarios factibles de ser diseñados de modo particular para su negocio, sin demandar mucho dinero o producción.

DE 10 A 12. Usted es un comerciante muy habilidoso en generar y transmitir valores. Sus clientes se sienten a gusto en contacto con sus productos porque éstos están son acordes a sus expectativas de compra. Recuerde que la dinámica comercial es feroz. No desatienda las tendencias y observe siempre a sus competidores. Una experiencia memorable puede resultar obsoleta o desactualizada con un cambio tecnológico o de consumo abrupto. ¡No descanse en la gloria! ¡Siga atento!

3 ¿SOMOS CREADORES NATOS DE EXPERIENCIAS?

Frente a cada una de las siguientes situaciones, elija cuál de las tres acciones representa la actitud de su empresa.

1. Es el año de la Copa del Mundo. Y, si bien nuestros productos no se relacionan directamente con el fútbol, nuestros competidores directos han lanzado algunas acciones alineadas con este evento.

- **A** Junto a nuestros vendedores estudiamos la relación de nuestros clientes con el fútbol. Hacemos un *brainstorming* de ideas y decidimos proveer en el punto de venta distintos elementos que los acerquen de algún modo a esta experiencia (sorteos de pasajes de avión, exhibición de productos gráficos, proyección de imágenes temáticas, etcétera).
- **B** Estudiamos la oferta de la competencia. Copiamos su formato tratando de ofrecer otra publicidad similar que haga alusión a la pelota.
- **C** Dejamos pasar este evento masivo.

2. Un negocio que es competencia directa ha rediseñado su espacio comercial, y este suceso ha sido destacado en varios medios.

- **A** Si bien no contamos con demasiada posibilidad de inversión, me reúno con mis arquitectos y diseñadores de confianza.
- **B** Analizamos a la competencia y proyectamos un programa de

renovación y mejora continua para nuestro espacio.

C No me preocupo, seguramente ellos habrán gastado demasiado en ese nuevo espacio y deberán subir sus precios.

3. Debido al avance de la web, nuestros clientes han dejado de comprar en nuestro local y están buscando revendedores virtuales a través de sitios como *Mercadolibre* o *E-bay*.

A Realizo un estudio de mercado, sea formal o informal, para comprender los nuevos hábitos de mis clientes, escucho alternativas tecnológicas de comercialización e ideo una nueva fuerza de venta *on-line*.

B Dejo que los revendedores comercialicen mis productos en estos sitios. Quizás pueda contactarlos y ofrecerles un descuento comercial. Mejor seguirlos de cerca.

C Espero a que la tendencia cambie. ¡La *web* no es para todos!

SUGERENCIA

MAYORÍA DE C. Usted está acostumbrado a operar en territorios conocidos y le escapa a los cambios. Recuerde que el público muta sus hábitos y costumbres a diario. Trate de sumar gente a su equipo de trabajo con opiniones diversas a las suyas. Toda empresa que quiera permanecer en el tiempo debe regenerar su visión y adaptarse a los cambios. ¡Construya un equipo confiable y haga la prueba!

MAYORÍA DE B. A pesar de no sentirse muy a gusto con los cambios, usted sabe que la alternativa es seguir adelante o morir de a poco. Siéntase menos cohibido por la competencia y trate de incorporar un poco de creatividad en sus soluciones. ¡El secreto es estar en sintonía con su nicho de mercado!

MAYORÍA DE A. ¡Felicitaciones! Usted es un creador nato de experiencias. Le gusta estudiar los problemas y crear respuestas innovativas y de calidad. Recuerde hacer presente su marca en cada operación que concreta. No derroche energías sin acuñar el capital más preciado de su empresa. ¡Adelante!

GLOSARIO

accesibilidad. Posibilidad de tener acceso.

beneficios concretos e intangibles. Conjunto de provechos que obtiene un consumidor a través de la compra y el uso de un producto o servicios. Ej.: Un iPhone ofrece a su usuario ambas categorías de beneficios. Pues, no solo le permite hablar por teléfono y chequear Internet (la conectividad es un atributo concreto), sino que también lo posiciona como una persona sensible por el diseño y las nuevas tecnologías (el posicionamiento es un atributo intangible).

brand. Vocablo inglés utilizado en la jerga empresarial para definir a la marca, o signo gráfico legalmente registrado que representa a una empresa o producto.

branding. El diseño y la gestión completa de la marca de un producto (acciones de promoción, prensa y publicidad) que apuntan a incrementar la recordación y el vínculo emocional de la marca con el público.

capitalización. ahorro y factibilidad de conversión en capital monetario de los bienes y recursos de una empresa.

código cultural. Sistema compartido por una sociedad en relación a los modos y los medios de uso de los signos y sus significados.

diferenciación. Acción de conferir valores distintivos en un producto o servicio para ser destacado de sus competidores.

diseño estratégico. Especialización del diseño orientada a la generación de acciones de diseño directamente alineadas a una estrategia concreta de la empresa.

diseño de la experiencia. Actividad de diseño centrada en la creación de la experiencia totalizadora que vivencia un usario al interactuar con un producto, servicio, marca o espacio comercial.

diversificación. Multiplicación, a partir de la diversidad, de aquello que constituía una actividad única de una empresa. Estas nuevas actividades pueden estar relacionadas o no con la actividad original de la empresa. Por ejemplo, una empresa dedicada a la fabricación de jaleas podría diversificar su actividad ofreciendo en nuevos a canales otros productos que compartan su materia prima de base. O, también, podría ofrecer dentro de su canal de venta original otro producto comprado a un tercero. Ambas acciones responden a una diversificación de actividades.

elementos marcarios. Conjunto de elementos de comunicación que expresan la marca de una empresa o producto.

estilo de vida o *lifestyle*. Conjunto de preferencias y actividades característicos de un grupo de personas.
estrategia. Concepto, técnica y conjunto de actividades dedicadas a conseguir un objetivo predefinido.
experiencia (diseñada). Término utilizado en la jerga de diseño para describir un acontecimiento estratégicamente planificado por una empresa para que sea vivenciado de cierto modo por sus clientes.
fachada. Parte exterior y apariencia de un edificio.
franquicia. Establecimiento comercial sujeto a operar bajo las condiciones estipuladas en un contrato de licencias (empresa que autoriza a un tercero a usar su marca y comercializar sus productos).
holismo. Concepto propio de la biología bajo el cual se define a la totalidad de un sistema completo (célula, organismo, etc.) como funcionalmente mayor a la suma de sus partes.
identidad corporativa o empresarial. Conjunto de rasgos o informaciones que individualizan o distinguen a una empresa y la hacen reconocible y diferenciada de otras.
interfase. Intervalo de contacto entre la empresa y el cliente. Ej.: El punto de venta es la interfase natural entre el consumidor y la marca.
***layout*.** Exhibición en el punto de venta.
licencia. Autorización concedida a un tercero para reproducir una marca o producto.
manual corporativo. Documento que reúne toda la información técnica pertinente a la marca, sus aplicaciones y demás elementos identitarios.
marca. Signo gráfico legalmente registrado que representa a una empresa o producto.
marca gráfica. Signo visual esencial que representa a una empresa.
nicho de mercado. Segmento del mercado que representa a un grupo de consumidores objetivo.
***partnership* o asociatividad.** Acuerdo entre dos o más empresas para compartir la operación y ganancia de una gestión comercial que es fruto de la sumatoria del grupo.
posicionamiento. Posición que le es asignada por el mercado a un producto, marca o empresa dentro de su escala valorativa y en relación a otros productos de la competencia.
perfil de consumidor. Conjunto de atributos conductales, socio-económicos y culturales, que definen un tipo de cliente particular.
personalización (customización). Adaptación de un producto o servicio a los requisitos particulares de una persona o grupo de personas.

productos *commodity*. Materias primas no diferenciadas o productos que solo cubren necesidades primarias. Son bienes comercializados bajo tasas reguladas y contratos estandarizados. La clasificación de los mismos se realiza a través de variables mensurables como puede ser el tamaño de un grano de trigo o el tiempo desde la cosecha de una fruta.
productos diferenciados. Mercancías que se distinguen de los bienes primarios por ofrecer beneficios extras sobre otros genéricos de su misma clase. Por ejemplo si la marca es reconocible y acarrea valor o si el producto presenta una justa adecuación ergonómico-funcional para público determinado, eso es ser diferenciado.
productos orgánicos. Alimentos certificados de origen que han sido producidos sin agregados químicos y en ambientes sustentables.
programa de diseño. Sistema de bloques temáticos a ser desarrollados a lo largo de un proyecto de diseño.
público objetivo o consumidor *target*. Cliente detectado o definido como objetivo para una empresa.
punto de venta o boca de expendio. Espacio en el que se venden mercancías. Un sitio *web*, un quiosco o un supermercado son tres bocas de expendio con características diversas, pero todas posibles de ser utilizadas por una misma empresa para la venta de sus productos.
rediseño. Actividad creativa y técnica para la modificación de un producto o servicio existente con el objetivo de conferirle nuevos atributos.
Revolución Industrial. Periodo histórico comprendido entre la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX, en el que la economía basada en el trabajo manual es reemplazada por la industria.
trazabilidad. Registro de momentos físicos de un producto, durante la producción y el consumo del mismo.
valor intangible. Activos inmateriales pertenecientes a una empresa que poseen un valor monetario y que son factibles de ser vendidos. Tal es el caso de los derechos de autor, de una marca registrada o de un modelo industrial.

DISEÑO E INNOVACIÓN

PARA PYMES Y EMPRENDEDORES

- **¿Cómo se diseñan los mejores locales comerciales?**
- **¿Cómo se construyen experiencias para que el cliente vuelva?**
- **¿Cómo se llama la atención con un punto de venta en un local multimarca?**
- **¡Sepa cómo se desarrollaron los mejores sitios de venta online!**

Este cuarto libro de la Colección de Diseño e Innovación para Pymes y Emprendedores describe el proceso de comercialización desde la perspectiva del diseño de la experiencia del consumidor en el punto de venta. Explora diferentes casos exitosos de locales, espacios comerciales y sitios de e-commerce que fueron concebidos y diseñados para lograr impacto y recordación en esa instancia crítica donde la empresa, sus productos y servicios, se entrecruzan con los clientes potenciales para tratar de concretar una operación de venta.

Casos libro 4

- **Urban Station**
- **Fën, Dazzler y Esplendor**
- **VZ - Verónica Zuberbuhler**
- **Minicuotas Ribeiro**
- **Tallo Verde**

Clarín pymes

gloc consultoría en diseño e innovación

ISBN 978-987-07-1021-9