

# A través de las experiencias

Valores y diseño en los sistemas de comercialización y consumo.





# A través de las experiencias

## *Through experiences*

**Valores y diseño en los sistemas de  
comercialización y consumo.**

Values and design in the retail  
and consumption systems.

Paulina Becerra  
Silvia Fábregas  
Georgina Pizzabioche

 mD | imDi



Gobierno de la Ciudad  
Autónoma de Buenos Aires  
City of Buenos Aires  
Government

Jefe de Gobierno  
Chief of Government  
**Jorge Telerman**

Ministro de Producción  
Minister of production  
**Enrique Rodríguez**

Subsecretaria de  
Industrias Culturales  
Cultural industries  
undersecretary  
**Stella Puente**

Dirección General  
de Industrias Culturales y Diseño  
Cultural industries and design  
general department  
Director | Head  
**Adrián Lebendiker**

Publicado por | Published by  
Centro Metropolitano de Diseño  
Dirección General de Industrias Culturales y Diseño  
Subsecretaría de Industrias Culturales  
Ministerio de Producción  
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

© 2006  
Dirección General de Industrias Culturales y Diseño

Queda prohibida su venta; ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida mediante sistema electrónico o mecánico sin consentimiento del IMDI (Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación).  
Not for sale; this work cannot be reproduced or transmitted, either fully or in part, through any electronic or mechanic means without the Metropolitan Design and Innovation Institute's consent.

ISBN-10: 987-21670-4-4  
ISBN-13: 978-987-21670-4-2

Editado por | Edited by  
IMDI  
Insituto Metropolitano de Diseño e Innovación

Investigación | Research  
Paulina Becerra  
Josefina Doz Costa  
Silvia Fábregas  
Georgina Pizzabioche

Diseño | Design  
Nomi Galanternik

Traducción | Translation  
María Cecilia Mac Dermott

Corrección | Proofreading  
Marcelo Torres

p. 17	<b>1 Marco conceptual</b> Conceptual framework
p. 37	<b>2 Casos de estudio</b> Case studies
p. 105	<b>3 Motivaciones</b> Motivations
p. 133	<b>4 Anexo: índice de empresas</b> Appendix Companies index





# Objetivos

## Goals

Uno de los principales objetivos del instituto IMDI es ayudar a productores y diseñadores a operar sobre las distintas etapas de la cadena de valor, de manera que puedan aumentar el valor agregado y mejorar la competitividad de sus productos en el mercado local e internacional.

Esta investigación, como las anteriores, se propone como un medio para la exploración y el acercamiento a problemas presentes en el contexto local. La preocupación creciente de empresas y profesionales por intervenir en la etapa de salida al mercado de sus productos fue la que motivó esta tercera investigación, guiada por una visión desde el consumidor.

One of the main goals of IMDI Institute is to help producers and designers to work on the different stages of value chain, in a way that could increase the added value and improve competitiveness of their products in local and international markets.

This research, as the previous ones, is presented as a path for the exploration and the approach to problems of the local context.

The increasing concern by companies and professionals on taking part into the stage of market their products was the motivation of this third research, guided through a vision from the consumer.

- **Explorar distintas formas de agregar valor a la experiencia de compra o consumo.**  
To explore different ways to add value to the experience of buying or consuming.
- **Facilitar la comprensión de la complejidad del problema de salir al mercado.**  
To facilitate the understanding of the complexity of the problem of entering the market.
- **Plantear puntos de vista para el abordaje de los sujetos en tanto consumidores.**  
To state point of view for approaching the subjects as consumers.
- **Visualizar las principales variables implicadas en la generación de experiencias.**  
To visualize the main variables implied in the generation of experiences.
- **Ofrecer herramientas de observación y análisis.**  
To offer tools for observation and analysis.
- **Incentivar conductas orientadas a la reflexión y el aprendizaje continuo.**  
To promote behaviors aimed at reflection and continuous learning.

prólogo

Adrián Lebendiker

Drivers de experiencias

*Experiences drivers*

**La ciudad, territorio de consumo.**

**The city, land of consumption.**

La Ciudad de Buenos Aires cuenta con más de 60.000 establecimientos comerciales. En los últimos años, la tasa de ocupación de los mismos se incrementó al ritmo de la recuperación económica, acumulándose un crecimiento del 5% entre los años 2003 y 2005. La actividad comercial, representa el 11,5% del Producto Bruto Geográfico de la Ciudad. Un estudio realizado en el último año, por el Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano (CEDEM) –que analiza la composición según actividad en los 31 ejes comerciales de la Ciudad– observó que del total de locales ocupados, el 25,6% corresponde a «Prendas de vestir y textiles para el hogar», el segundo en importancia general con el 8,1% corresponde a «Venta de muebles y artículos para el hogar y la oficina», seguido de «Venta de calzado, cuero, marroquinería, paraguas y afines» con el 7,3%, mientras que «Restaurantes, bares, cafés y casas de comida» participa con el 6,6%. En todos estos rubros el diseño, en un concepto amplio que incluya al producto, el punto de venta y la comunicación, es un factor relevante.

Al margen de estos números que dan cuenta del peso fundamental que el comercio tiene en Buenos Aires y del número creciente de locales que abren año a año superando a aquellos que cierran, existen pocos trabajos que ponen el foco en los aspectos cualitativos de este crecimiento.

El trabajo sobre este último aspecto, que es abordado de manera novedosa en esta tercera publicación dirigida por Paulina Becerra desde el IMDI, pretende ser un aporte para comprender el fenómeno de mutación que ha provocado el diseño en la esfera de la distribución, asumiendo y alimentando a la vez una cultura de consumo más personalizada y anclada en sistemas de identificación y vinculación interpersonal cada vez más complejos.

Distintos hitos han impactado en el panorama comercial de nuestra ciudad en los últimos 20 años. El primero a destacar fue la irrupción en cantidad y volumen de las grandes superficies: shoppings y supermercados que provocaron un considerable retroceso de los comercios a cielo abierto y una notable modificación en los hábitos de consumo. Seguridad, concentración de grandes marcas, oferta

The city of Buenos Aires has over 60,000 shopping stores. In the last years the occupation rates has increased at the rhythm of the economic recovery being accumulated with a growth of 5% between 2003 and 2005. The commercial activity expresses 11,5% of the Geographic Gross Product of the City. A survey performed in the last year by the Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano (Center of Studies for the Metropolitan Economic Development, CEDEM) –that analyzes the composition according to the activity in the 31 commercial axis of the City– observed that 25,6% of the whole occupied stores corresponded to «Clothes and home textile», the second important field with 8,1% «Furniture and home and office items», followed by «Sales of shoes, leather, umbrellas and others» with 7,3%, while «Restaurants, bars, coffee shops and food delivery» participated with 6,6%. In all these fields design is a relevant factor, in a wide concept which includes the product, the sales point and the communication.

Besides these figures which account of the fundamental weight that commerce has in Buenos Aires and the growing number of stores that open every year exceeding those which close, there are few works which focus on the qualitative aspects of this growth.

The approach on this latter aspect which is dealt with in a new way in this third publication directed by Paulina Becerra from the IMDI, pretends to be a contribution to understand the phenomena of mutation that design has caused in the distribution sphere, assuming and feeding at the same time, consumption culture more customized and anchored in more and more complex identification systems and interpersonal entailment.

Different milestones have impacted on the commercial panorama of our city in the last 20 years. The first one to empathize was the irruption in amount and volume of large surface malls: shopping centers and supermarkets which caused a considerable harm to the open sky stores and a modification in the consumption habits. Safety, concentration of big brands, cultural and food offer, discounts,

cultural y gastronómica, descuentos, y climatización durante los 365 días del año, fueron los elementos destacados de una propuesta que, a diferencia de otras ciudades importantes en el mundo, no reconoció demasiados límites a la hora de apropiarse de los espacios urbanos.

El segundo hito fue el surgimiento de las cadenas comerciales con locales de menores superficies, inicialmente orientados a un solo tipo de servicio, pero que finalmente terminaron complementando su oferta con una variedad creciente de otros rubros. Su particularidad: la imponente distribución geográfica y la amplitud de horarios de atención. Así, hemos visto la progresiva transformación de las estaciones de servicio en minimercados o como punto de encuentro de jóvenes; ya nadie habla de encontrar repuestos de autos en estos lugares. También podemos mencionar a las cadenas de farmacias o videoclubes.

No obstante ello, cuando todo parecía acabado para el pequeño comercio apareció Palermo con su propuesta temática en gastronomía, indumentaria y objetos para el hogar.

Efectivamente, Palermo se constituyó en muy poco tiempo en una referencia obligada para copiar, inspirarse, diferenciarse o analizar otros tipos de propuestas comerciales.

Junto con el fenómeno numérico (según datos del CEDEM, Palermo pasó de tener 758 locales en el año 1993, a 1243 en el año 2002), la novedad fue la gran cantidad de propuestas de autor tanto en diseño como en gastronomía, que de manera viral fueron apropiándose de un territorio configurado hasta ese momento por casas bajas y talleres mecánicos.

A diferencia de otros «Sohos», en el nuestro lo característico fue la espontaneidad del fenómeno. Lejos de una planificada intervención inmobiliaria, como en el caso de Puerto Madero, una suerte de guerrilla urbana compuesta por diseñadores, artistas, productores, y chefs, tomó por asalto el poder en esa parte de la Ciudad y le dieron una nueva fisonomía e identidad que hoy derrama hacia múltiples direcciones.

Estos tres hitos, citados a manera de ejemplos, nos sirven para ilustrar el carácter diverso que tuvo el desarrollo del consumo en estos años y por lo tanto la complejidad que adquirió. Cada uno de ellos, ha ido sumando nuevos condi-

and acclimatization during 365 days a year, were the highlighted elements in a proposal which as compared to other important cities in the world, did not acknowledge many limits when it came to take over urban spaces.

The second milestone to be highlighted was the appearance of the commercial chains with smaller surfaces stores, initially targeted at one type of service, but which ended up complementing their offer with a variety of other fields. Its main characteristic, the incredible geographic distribution and long opening hours. Here we have seen the progressive transformation of gasoline stations into mini markets or meeting points for young people; nobody thinks now of looking for spare parts in such places. We may also mention similar cases in drugstores and video clubs.

Nevertheless, when everything seemed to be over for the small shops, Palermo district, appeared with its thematic proposal in gastronomy, clothes and home appliances. In fact this neighborhood very soon became a reference, to copy, inspire, differentiate or analyze other types of commercial proposals.

Together with the figure phenomena (according to the data of the CEDEM, Palermo, it happened to have 758 stores in 1993 and 1243 in the year 2002), the novelty was caused by a large number of author proposals as much in design as in gastronomy which in a viral way was taking control the landscape which up to then was made up of low houses and garages.

As opposed to other «Sohos», in ours the characteristic was the spontaneous. Far from a planned real state intervention, such as the case of Puerto Madero, a sort of urban guerrillas made up of designers, artists, producers and chefs took over that part of the city and gave it an identity which is spreading today in multiple directions.

These three milestones, which are given as examples, are useful to illustrate the unique character that the development of consumption has had in these years and therefore its complexity. Each one of them, has added new ingredients to the high consumption and the assets distribution

mentos al acto de consumo y al sistema de distribución de bienes, al punto que hoy sería muy difícil imaginar a la ciudad sin su omnipresencia.

Lo que ha cambiado drásticamente es la cultura: los valores, y el lugar preponderante que tiene el consumo en las grandes ciudades y cómo tiñe una buena parte de la vida urbana.

El diseño, dispositivo que otorga valores y carga simbólica a la producción de bienes y servicios, lejos de haberse quedado enredado en los laberintos de la manufactura, se apropió del espacio de contacto entre los productos y los usuarios para establecer una experiencia de vinculación de nuevo orden. Sofisticando el acto de conversión entre valor de uso y valor de cambio de una mercancía, la distribución se constituye no sólo en una acción social, de sentido racional o emocional, sino en un acto cultural de sentido identitario y vinculante con el producto y otros usuarios portadores de infinitas partículas de imaginarios, historias, valores y recorridos.

El punto de venta pasó a ser un «driver de experiencias» y el diseño el vehículo para proyectarlas, alimentándose de la observación «in situ» de las conductas que los diferentes grupos urbanos construyen en su resistencia a la permanente entropía de anonimato y «des-identidad» que la gran ciudad genera. Ciudad, cultura, consumo, experiencias, ciudadanos-usuarios, son componentes de un sistema que opera hoy profundamente entrelazado, y que en términos de negocios no reconoce grandes diferencias en escalas o volúmenes. En definitiva, como siempre lo ha sido en el terreno de lo proyectual y el diseño, se trata de encontrar una solución pertinente a cada problema.

Este trabajo da cuenta de ello, documentando una rica variedad de casos extraídos de la dinámica realidad comercial que ha caracterizado a Buenos Aires en los últimos años. Y es un esfuerzo, esperamos que aprovechable por diseñadores y emprendedores, por racionalizar conductas y proyectos reconocibles en la ciudad, con el sentido de comprender mejor el impacto que la cultura y las relaciones interpersonales tienen sobre el acto de consumir y su encuentro con el espacio territorial donde éste se establece.

system, so it would be very difficult to imagine today the city without its omnipresence.

What it has drastically changed is the culture: values, and the place that consumption takes in bigger cities and the way it influences urban life.

Design, as a device that adds values and symbols to the production of goods and services, far from being trapped in the manufacturing labyrinths, took over the space of contacts between the products and the users to establish a new kind of entailment experience. Making the act of conversion between a value of use and a value of change more sophisticated, distribution becomes not just a social action with a rational or emotional sense, but a cultural act with an identity and entailment sense with the product and the users who convey infinite particles of images, stories, values and ways.

The sales point became an «experience driver» and design became the vehicle to project them, fueling with the observation «in situ» about the behaviors that the different urban groups build on their resistance to the permanent entropy of anonymity and «des-identity» generated by the big city. City, culture, consumption, experiences, citizens-users, are components of a system which today operates in a related way, and that in terms of business does not recognize large differences in scales or volumes.

In short, as it has always happened with design and projects, it's all about finding proper solution to each problem.

This work is about that, documenting a rich variety of cases drawn from the dynamic commercial reality, which has characterized Buenos Aires in the last years. And it is an effort, we hope to be used by designers and entrepreneurs, in order to rationalize conducts and projects, to be recognized in the city with the aim of understanding better the impact that culture and interpersonal relations have on the act of consuming and its meeting with the territorial space where it is settled.

prólogo

Francesco Morace

# Innovación y gusto de la experiencia

*Innovation and enjoyment  
of experience*

**La ciudad como laboratorio y la  
ciudadanía como valor responsable.**

**The city as a laboratory and citizenship  
as a responsible value.**

El rol de la innovación se transformó totalmente. En la actualidad, la innovación no es ni para unos pocos ni tampoco para los más ricos; **es la fuerza motriz de la presencia de las empresas en el mercado.** Sin duda, es percibida de manera inmediata por los consumidores que cuentan con una extraordinaria capacidad para valorar los acontecimientos innovativos sobre la propia calidad de vida. Los estándares en la calidad de los servicios que son significativamente exaltados –a través de la tecnología– definen la experiencia inmaterial de las personas; asistimos en la actualidad a una búsqueda indiscutida de excelencia tangible asociada con el gusto de la experiencia y con la experiencia del gusto. En este contexto, la distribución y los nuevos puntos de venta pueden proporcionar una contribución relevante.

El **gusto de la experiencia** corresponde a una concepción del consumo y de la existencia, inspirada en el mundo del turismo y el ocio –que ya no se relaciona más con el tiempo «extra» destinado a aflojar «las tensiones» de la vida cotidiana y de la rutina laboral– por el contrario constituye el «núcleo fundacional» para un nuevo modelo que pone en el centro **la calidad de la vida, la experiencia del tiempo y del espacio, y la pasión por el territorio.** Las nuevas tecnologías trabajan al servicio de este nuevo modelo de pensamiento y de comportamiento, que toma forma en la ciudad para extenderse luego por el territorio.

La **experiencia del gusto**, en cambio, se redefine sobre la base de nuevas prioridades: del lujo y el prestigio, se trasladan al mundo del gusto, del «sentir», y de la estética –que en la propia raíz etimológica contiene esa referencia al «estar juntos»–. La degustación del vino y el traje hecho a medida, constituyen sólo dos entre los posibles ejemplos emblemáticos de esta dimensión.

La personalización se aleja de la dimensión infantil del «capricho personal», para expresar los valores de la «discreción»; entendida como capacidad de distinguir, seleccionar, valorar y elegir ante iguales condiciones, lo mejor; incluso cuando se visite un nuevo punto de venta.

The role of innovation has been totally transformed. Innovation today is not for just a few nor for the richest; **it is what drives business presence on the market.** Undoubtedly, it is perceived immediately by the consumers that count on an extraordinary capacity for valuing what is innovative to their quality of life. Services that significantly affect quality standards and are highlighted –through technology– define people’s immaterial experience; today we see the indubitable and widening search for tangible excellence, associated with a taste for experience and the experience of taste. In this context, distribution and new sales points can become a relevant contribution.

**Enjoyment of experience** correspond to a concept of consumption and existence, inspired by the world of tourism and leisure, which is no longer related to «extra» time devoted to relaxing the «pressure» of daily life and work routine. On the contrary, it constitutes the «core foundation» for a new style that is center stage to **quality of life, the experience of time and space, and passion for land.** New technologies serve this new model of thought and behavior, taking shape in the city and then extending throughout the territory.

**Experience of enjoyment** on the other hand is defined on the basis of new priorities: luxury and prestige are transferred to a world of taste, of «feeling» and of aesthetics –which etymological root itself refers to «being together»–. Wine-tasting and a tailored suit constitute just two of the emblematic examples of this dimension.

Personalization departs from the childish dimension of «personal whim» to express the value of «discretion» understood as the ability to distinguish, choose, value and select the best amongst similar conditions; even when visiting a new sales point.

### El gusto y la ciudad

Sobre este escenario de experiencias, la ciudad constituye el primer laboratorio para concebir y trazar nuevos itinerarios creativos y experimentales en los cuales, gusto y modernidad pueden encontrarse y entrelazarse. Asistimos al renacer de la ciudad **como lugar de elaboración social y cultural**, atravesada por el concepto de responsabilidad, que implica una nueva concepción de la experiencia urbana. En efecto, las ciudades –no sólo las metrópolis– se convierten en laboratorios en los cuales se aprecia con una mayor tasa de innovación y diversidad, la hibridación humana.

Actualmente, se les reconoce a las ciudades este potencial cultural y humano que constituye el argumento a partir del cual es posible reconstruir la identidad de las empresas. La distribución, en un escenario de innovación, puede contribuir a nueva visión de la experiencia urbana.

### Responsabilidad como ciudadanos

Para hablar de las tendencias de la distribución y de las experiencias comerciales es necesario comenzar por la ciudad. Para hablar de la ciudad es necesario definir el valor de la ciudadanía. El ciudadano se preocupa por el cuidado de los bienes comunes. Por el contrario, a menudo **se invoca a la simple libertad de consumo, que se desliga de cualquier responsabilidad.**

El fundamentalismo del consumo empobrece la idea misma de libertad que implica el proceso y la gestión de un recurso relacional complejo como la confianza.

El cuidado de los bienes públicos debe sostenerse sobre vínculos fuertes y sobre emociones compartidas, que provienen de formas compartidas de «amor loci» (el amor por el propio lugar) y que se expresan mediante las prácticas de una ciudadanía activa. En el cuidado del propio lugar se abre una nueva página ético/política. Sólo si se es de algún lugar, se puede ser ciudadano del mundo; la comprensión y el conocimiento de nuestro lugar nos permite redescubrir la fuente específica y emotiva de una ética pública.

### Enjoyment and the city

In this scenario of experience, the city constitutes the first laboratory for conceiving and tracing new creative and experimental itineraries in which taste and modernity can meet and interweave.

We are witnessing a rebirth of the city as a **place of social and cultural production**, pierced by the concept of responsibility, implying a new way of conceiving urban experience. Indeed, cities –not just metropolis– become the laboratories in which to appreciate human hybridization with a greater rate of innovation and diversity.

Cities are currently recognized for this cultural and human potential that constitutes the argument for the reconstruction of the identity of business, as well. In a scenario of innovation, distribution can contribute to a new vision of urban experience.

### Responsibility as citizens

In order to speak of the trends of distribution and commercial experience, it is necessary to begin by the city. To speak about the city it is necessary to define the value of citizenship. Citizenship cares about common goods.

Conversely, **consumption freedom is often invoked separated of any responsibility.**

Consumer fundamentalism impoverishes the very idea of freedom, which, on the contrary, implies the process and procedure of a complex relational resource such as trust. The care of the common good must be sustained by strong bonds and shared emotion, which are a result of shared forms of «amor loci» (love for the own place) expressed by the practice of active citizenship. The care for the own place opens a new ethical-political page. Only if one belong to someplace, it is possible to be a citizen of the world; the understanding and knowledge of our own place allows us to rediscover the specific and emotional source of a public ethic.

**Citizenship is probably the most interesting invention of the West; it removes individuals from two tendencies: totalitarianism (which converts them into subjects) and**



**La ciudadanía es probablemente la invención más interesante de Occidente**, ésta impide situar a los individuos en otras derivaciones: el totalitarismo (que los convierte en súbditos) y el mercado (que los convierte en clientes). Es primordial proponer una reconstrucción capilar y duradera de la tradición cívica. Sin importar el grado, la tutela de los bienes comunes requiere una fuerte dosis de imaginación y la predisposición para pensar al mundo desde el punto de vista de su transformación.

**El aporte de la «civitas» a la «polis».** En la tradición romana, mucho más que en la tradición griega, la preocupación central gira en torno a los deberes que conciernen al ciudadano, y a la lealtad y la virtud cívica que nacen de la participación política y del respeto por el bien común. El *homo civicus* está doblemente vinculado con la tradición más alta de la política, cuyo compromiso es proteger el ámbito de los asuntos comunes de la ciudad. La libertad del consumidor está mediada por la responsabilidad. El *homo civicus* no es ni un súbdito devoto ni un alegre consumidor, es un hombre capaz de autogobernarse. La ciudadanía debe intentar encontrar reglas capaces de construir un equilibrio entre el presente del entusiasmo y el pasado de la experiencia, frente al desencanto que el posmodernismo amenaza imponer.

La tendencia hacia el individualismo erosiona lugares y bienes públicos: la crítica a la integración económica en la cual sólo importa consumir, debe ser acompañada por la crítica a la integración religiosa.

El riesgo que resulta es el de ser irresponsable y no responder a los demás **por estar siempre ocupados en nosotros mismos**. Por ello, resulta importante analizar los casos exitosos y los casos de innovación en el ámbito de la distribución: lugares de venta en los cuales se toma en consideración no sólo el producto o el acto de consumo, sino también **la tolerancia, el intercambio cultural, y la calidad de la experiencia**. Sobre este escenario, Buenos Aires puede efectivamente proponer una visión innovadora que parta del territorio y de un nuevo modo de ser ciudadano.

the market (which converts them into clients). It is essential that a capillary and lasting reconstruction of civic tradition be proposed. No matter what the degree, watching over mutual benefits requires a strong dose of imagination and the willingness to think the world from a transformational point of view.

**The contribution of the «civitas» to «polis».** In the roman tradition, more than in the greek one, the main issue was about the duties that concern the citizen, and the civic loyalty and virtue that are born of political participation and respect for the common good. *Homo civicus* is doubly linked to the highest tradition of politics, whose commitment is to protect the sphere of affairs of the city held in common. The freedom of the consumer is mediated by responsibility. *Homo civicus* is neither a devoted subject nor a happy consumer; he is a man capable of self-government. Citizenship should try to find rules capable of building a balance between present enthusiasm and past experience when facing the disenchantment that postmodernism threatens to impose.

The trend towards individualism erodes public places and property: the criticism of economic integration in which consumption is the only concern, must be accompanied by a criticism of religious integration. The resulting risk is to become irresponsible and not respond to others **because we are always so busy with our own selves**. This is why it is also important to analyze successful cases and cases of innovation in distribution areas: sales locations in which not only the product or the act of consumption is taken into account, but also **coexistence, cultural exchange, and quality of the experience**. In this scenario, Buenos Aires can indeed propose an innovative vision that set out from the own land and from a new way of being a citizen.

# Venta minorista

## *Retail*

**El valor agregado en el último eslabón de la cadena.**

**Added value in the last link of the chain.**

Dentro de un sistema productivo conviven distintos tipos de empresas que no sólo difieren en tamaño. Multinacionales, grandes cadenas, pymes, microempresas y artesanos pueden tener funcionamientos diferentes, implementar distintas metodologías de gestión y perseguir objetivos y aspiraciones también distintos. Sin embargo, todas estas organizaciones tienen algo en común, algo que comparten más allá de sus diferencias: todas ellas ofrecen sus productos y servicios intentando captar a un grupo de personas, más amplio o más reducido, más diverso o más específico, más comprometido o más superficial. Es decir, todas las operaciones empresariales consideran, en mayor o menor medida, a un sujeto que potencialmente necesita o desea lo que la empresa tiene para ofrecer.

Los distintos agentes –ingenieros, diseñadores, gestores, empresarios, analistas de mercado, vendedores, etc.– son coordinados por las empresas para detectar y analizar necesidades, deseos y/o valores de estos sujetos. Estos valores, una vez incorporados a los productos y servicios, pueden convertirse en las ventajas competitivas que permiten disputar las distintas porciones del mercado. La importancia que adquiere ese usuario potencial, la metodología mediante la que se lo analiza, y la especificidad de estos estudios durante el proceso de gestación del producto van a depender de la estrategia que la empresa plantee. Existen estrategias orientadas por el usuario, por la tecnología, por el producto o inclusive por el diseño, pero en todos los casos el resultado final debe adecuarse en alguna medida a necesidades y/o deseos de personas concretas. Si esto no fuera así, este resultado no sería «comprable» y por lo tanto perdería su carácter de producto<sup>1</sup>.

Within a productive system there are different types of companies which not only differ in size. Multinationals, large chains, small and medium sized companies, micro-companies and craftsmen may have different functioning, implement different methodologies of management and pursue different objectives and aspirations. However, all these organizations have something in common, something they share apart from their differences: they all offer their products and services trying to capture a group of people, larger or smaller, diverse or specific, more conscious or more superficial. That is to say, all business operations consider, to a lesser or larger extent, a subject who potentially needs or desires whatever the company has to offer.

The different agents –engineers, designers, managers, businessmen, market analyzers, sellers, etc.- are coordinated by the companies to detect and analyze the needs, desires and/or values of these subjects. These values, once embedded into the products and services, may become competitive advantages which will enable disputing different shares of the market. The importance of such potential user, the methodology to analyze him, and the specificity of these surveys during the management process of a product will depend on the strategy of the company. There are strategies oriented by the user, by the technology, by the product or even by design, but in every case the final result must suit somehow the needs and/or desires of concrete people. If this were not so, it would not be «buyable» and therefore it would lose its product character<sup>1</sup>.

1. En términos de Baudrillard (2003 [1968], 224) «para volverse objeto de consumo es preciso que el objeto se vuelva signo», es decir que sea portador de significados que el sujeto va a consumir, no por su materialidad ni por su capacidad de satisfacción, sino por su valor ideal.

1. In Baudrillard's terms (2003 [1968], 224) «to become a consumption object the object must become a sign», that is to say, it has to have meanings that the subject will consume, not due to its materiality nor its capacity of satisfaction, but due to its ideal value.

En el ámbito de las empresas, la secuencia de operaciones –intelectuales, creativas, tecnológicas, logísticas, administrativas, etc.– mediante la cual es posible convertir la materia prima en producto terminado es definida como «cadena de valor»<sup>2</sup>; entendiéndose que en cada una de las etapas se agregará una porción –más o menos significativa– del valor final del producto. Así, la comercialización se convierte en la etapa final de una serie de procesos concatenados que las distintas empresas implementan para capturar, generar, y entregar valor al mercado. De esta manera, representa una de las últimas oportunidades que tiene una organización para agregar valor a sus productos y/o servicios, ya que una vez que éstos son vendidos, las posibilidades de controlar lo que sucede se reducen.

En el contexto de una economía globalizada, acompañada por un acelerado ritmo de cambio tecnológico y una saturación creciente de los mercados, la competitividad de las empresas se ha trasladado de una capacidad operativa –reducir costos y aumentar la eficiencia– a una capacidad estratégica –ofrecer productos y servicios diferenciados–. En nuestra investigación anterior –*En torno al producto*– hemos desarrollado particularmente los procesos de diseño estratégico, que permiten detectar y capturar valores reales en la generación de nuevas ofertas. En esta nueva oportunidad, abordamos la problemática de lanzar esos productos al mercado, estudiando con mayor énfasis las distintas alternativas que una empresa puede utilizar para salir al encuentro de sus potenciales consumidores.

Entonces, ¿de qué manera nos podemos encontrar con nuestros consumidores? ¿Cuáles son las posibilidades de diferenciación que podemos implementar en esta última etapa? ¿Con qué criterios seleccionamos la opción de comercialización más adecuada para nuestros productos? ¿Qué ventajas

2. El concepto de «cadena de valor» fue planteado por Michael Porter (1985), en el libro *Competitive advantage*. Nueva York, Free Press.

In the companies environment, the sequence of operations –intellectual, creative, technological, logistical, administrative, etc.– by means of which raw material becomes a finished product is defined as a «value chain»<sup>2</sup>; understanding that each will add a portion –more or less significant– to the final value of the product. Thus, marketing becomes the final stage in a series of concatenated processes the different companies implement to capture, generate and deliver value to the market. This way, it represents one of that last chances an organization has to add value to its products and/or services, since once they are sold, the chances of controlling what happens are reduced.

In the context of a global economy, together with an accelerated rhythm of technological change and an increasing saturation of the markets, competitiveness in companies has been transferred from an operative capacity –reducing costs and increasing efficiency– to a strategic capacity –offering differentiated products and services–. In our previous research –*Through and about the product*– we have particularly developed strategic design processes, which allow detecting and capturing real values in the generation of new offers. In this new opportunity, we approach the problem of launching such products to the market, studying with more emphasis the different alternatives a company may use to meet potential consumers.

Then, how may we meet our potential consumers? Which are the possibilities of differentiation we may implement in this last stage? With which criteria do we select the most suitable marketing for our products? Which advantages and disadvantages have the different distribution channels? As marketing is the common factor in companies with such different characteristics, this gives us the possibility to study questions which are valid for all of

2. The concept of «value chain» was presented by Michael Porter (1985), in his book *Competitive advantage*. New York, Free Press.

y desventajas plantean los distintos canales de distribución? Al ser la comercialización factor común entre empresas de tan distintas características, nos plantea la posibilidad de indagar en interrogantes que son válidos para todas ellas, más allá de la capacidad que cada organización tenga para darles respuesta. Estos interrogantes son algunos de los que motivaron el trabajo que presentamos en esta publicación. Al igual que en las investigaciones anteriores utilizamos como herramienta el estudio de casos. Casos que son valiosos por su potencia didáctica, porque nos permiten visualizar en forma concreta las características que adopta el complejo sistema de relaciones que se tejen en esta etapa. La presentación de estos casos tiene como principal objetivo plantear una forma de analizar y operar sobre este eslabón de la cadena, que no por ser el último es menos importante.

## Organización de la publicación

---

### Marco conceptual:

se establecieron los puntos de partida para la construcción del análisis, desarrollando las herramientas para el estudio de casos.

---

### Casos de estudio:

se tomaron once iniciativas comerciales de la Ciudad de Buenos Aires, en las cuales es posible visualizar aspectos significativos del agregado de valor en la comercialización.

---

### Motivaciones:

se proponen tres posibles motivaciones de los sujetos para acercarse a las distintas propuestas de comercialización, identificando las características particulares de cada una.

---

### Anexo: índice de empresas

se incluye un listado de ejemplos que pueden resultar útiles en el momento de trabajar sobre la estrategia comercial.

them, beyond the capacity each organization has to give an answer. These interrogations are the ones which motivated the work we present in this publication. As in the case of the previous researches, we use case studies as a tool. Cases that are valious for their didactic potential, because they enables us to visualize concretely the characteristics adopted by the complex system of relations in this stage. The presentation of these cases has the main objective of stating a way of analyzing and operating on this link of the chain, which is last but not least important.

## Organization of the publication

---

### Conceptual framework:

starting points were established for the construction of the analysis, developing tools for the case studies.

---

### Case studies:

eleven commercial initiatives for the city of Buenos Aires were taken, where it is possible to visualize significant aspects of the added value in marketing.

---

### Motivations:

three possible motivation of subjects are proposed, in order to approach to the different commercialization proposals, identifying the particularities of each one.

---

### Appendix: companies index

a list of examples is provided, which could be useful for the work on the commercial strategy.



# capítulo 1

## Marco conceptual

### *Conceptual framework*

- p. 18 **Campo de estudio:**  
el punto de encuentro entre  
las empresas y los sujetos.  
Field of study:  
the meeting point between  
companies and subjects.
  
- p. 22 **Sistemas de venta:**  
tipologías y atmósferas de comercialización.  
Selling systems:  
typologies and atmospheres of retail.
  
- p. 27 **Experiencias de consumo:**  
la percepción del sujeto.  
Consumption experiences:  
the subject's perception.

# Campo de estudio

## *Field of study*

**El punto de encuentro entre las  
empresas y los sujetos.**

**The meeting point between companies  
and subjects.**



El concepto de mercado podría ser abordado desde múltiples perspectivas, pero desde el punto de vista de este trabajo, resulta particularmente interesante la visión del mercado como un espacio público y social destinado a realizar las distintas transacciones. Las ofertas que realizan las empresas se reúnen en este espacio con las demandas de los sujetos. Si entendemos a los bienes y servicios como materializaciones de significados, el mercado se convierte, análogamente, en un espacio de circulación de *valores* –económicos, sociales, culturales, estéticos, etc.–.

Para las empresas, el mercado es el lugar donde pueden ofrecer sus productos y competir por la captación de una determinada porción de los consumidores. Para lograrlo, pondrán en funcionamiento toda una batería de herramientas comerciales, comunicacionales y mercadológicas, de manera que la información volcada a través de ellas incida en las decisiones de los sujetos.

Desde el punto de vista de los sujetos, el mercado es el espacio donde se materializan sus demandas<sup>3</sup>. Es decir, en donde es posible encontrar y adquirir aquellos productos y servicios que mejor satisfagan sus necesidades y deseos, y que mejor respondan a sus *valores*.

Se establece de esta manera, una oferta y una demanda de signos, transmitidos a través de productos, servicios, ambientes, etc. La comercialización y el consumo representan, entonces, dos caras de un mismo fenómeno.

### Cadena de valor y fases del consumo

La cadena de valor puede ser entendida como un proceso en el cual predominan las herramientas técnicas de gestión, logística y planeamiento. Resulta claro que este proceso tiende a ser *controlable* y *predecible*, ya que toda empresa intenta producir una situación de venta en donde se

The concept of market may be approached from multiple perspectives, but from the point of view of this work, it is particularly interesting to analyze the view of the market as a public and social space aimed at performing the different transactions. The offers made by the companies meet the demands of the subjects within this space. If we understand goods and services as materializations of meanings, market becomes, analogically, a space for the circulation of *values* –economic, social, cultural, aesthetic, etc.–.

For companies, the market is a space where they can offer their products and compete for capturing a certain share of consumers. In order to achieve this, they will use a whole set of marketing, communicational and commercial tools, so that the information gathered through them influences on the decisions of the subjects.

From the point of view of the subjects, market is the space where demands are materialized<sup>3</sup>. That is to say, where they may find and acquire the products and services which best satisfy their needs and desires, and which best respond to their *values*.

Thus a supply and demand of signs is established, which are conveyed through products, services, environments, etc. Marketing and consumption then represent, two faces of the same phenomena.

### Value chain and consumption phases

The value chain may be understood as a process where there are mostly technical tools for management, logistics and planning. It is clear that this process tends to be *controllable* and *predictable*, since every company tends to produce a sales situation where the main attributes of their product or service are highlighted. Thus, they look for the

3. «...Hoy en día, todos los deseos, los proyectos, las exigencias, todas las pasiones y todas las relaciones se abstraen (o se materializan) en signos y en objetos para ser comprados y consumidos.» (Baudrillard, 2003 [1968], 225)

3. «...Nowadays, all the desires, projects, demands, passions and relations are abstracted (or materialized) in signs and objects to be bought and consumed.» (Baudrillard, 2003 [1968], 225)

destaquen los principales atributos de su producto o servicio. Con esto, se busca generar una identificación del sujeto con uno o más valores de la empresa o el producto. En este sentido, no hacen más que generar propuestas dirigidas al sujeto.

En cambio, si nos ubicamos del lado de los sujetos podemos observar que la relación que los une con los objetos está dominada por percepciones subjetivas, generadas a su vez por la particular formación socio-cultural de cada uno de los individuos. En este sentido, es claro que el resultado ante un determinado estímulo –como podría ser un producto o un sistema de venta– es *incontrolable e impredecible*. A pesar de los esfuerzos que realizan las empresas por intentar prever las respuestas de los sujetos –mediante encuestas, entrevistas y/o estadísticas– estará presente la posibilidad de que reaccionen fuera de las previsiones. Siempre existirá una reserva de comportamiento individual, discrecional y particular, que depende en gran medida de los gustos personales.

Estos dos procesos coinciden en un momento y en un territorio, y generan un nuevo espacio dinámico, guardando una relación estrecha con ambas lógicas de comportamiento. Tanto la cadena de valor como las fases del consumo influyen en la construcción del ámbito que definimos como *mercado*. Toda interacción está localizada, es decir, ocurre en un lugar concreto y tiene duración específica.

Nuestro trabajo está focalizado en la forma en la que los valores son presentados al sujeto a través de los distintos mecanismos de comercialización que implementan las empresas. Utilizaremos el concepto de experiencia de consumo para definir esta situación compleja, que se construye en el encuentro de las propuestas de las empresas y las respuestas de los sujetos, y en donde se ponen en circulación los valores. Este será nuestro campo de estudio.

generation of an identification of the subject with one or more values of the company or product. In this sense, they just generate proposals aimed at the subject.

Instead, if we look at it from the point of view of the subjects, we may observe that the relation linking them to the objects is dominated by subjective perceptions, generated, at the same time, by the particular socio-cultural formation of each individual. In this sense, it is clear that the result at a certain stimuli –such as a product or sales system– is *uncontrollable and unpredictable*. Despite the efforts companies make to try to foresee the answers of the subjects –by means of surveys, interviews and/or statistics– they may react beyond our predictions. There will always be a reserve of the individual, discretionary and particular behavior, which largely depends on personal tastes.

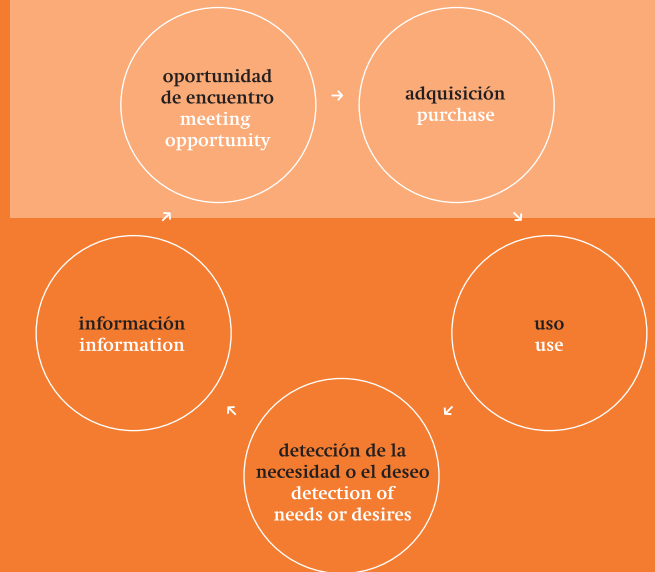
These two processes meet in time and territory, and generate a new dynamic space, keeping a close relation with both behavioral logics. Both the value chain as well as the consumption phases have an influence on the construction of the environment that we define as *market*. Every interaction is located, that is to say, it takes place in a concrete space and with a specific duration.

Our work is focused on the way the values are presented to the subject through the different marketing mechanisms the companies implement. We shall use the concept of consumption experience to define this complex, situation, which is built on the meeting of the companies proposals and the subject's answers, where values circulate. This shall be our field study.

cadena de valor | value chain



fases del consumo | consumption phases



# Sistemas de venta

## *Selling systems*

**Tipologías y atmósferas  
de comercialización.**

**Typologies and atmospheres  
of retail.**

El proceso de lanzamiento de productos y servicios al mercado es una etapa compleja dentro de las actividades de la empresa. Aquí intervienen distintos aspectos interrelacionados que deben ser cuidadosamente organizados en una estrategia, que cada empresa va a configurar de un modo distinto de acuerdo con sus posibilidades y ambiciones, y en base al alcance que desea obtener. Algunas empresas elegirán vender sus productos a través de terceros, otras abrirán sus propios locales, o tal vez utilizarán catálogos (físicos o virtuales). En todo caso, la estrategia que implementen para colocar sus productos o servicios en el mercado será probablemente la que consideren más adecuada para el tipo de oferta. Aún así, deberá ser pensada en función del público al que apunta, el volumen de información necesaria para dar a conocer sus características, e incluso la forma en la que el producto debe ser exhibido o presentado.

Para analizar esta situación debemos considerar a la propuesta como una combinación de dos dimensiones: una taxonómica, es decir que permite clasificar en grupos con características comunes, y otra simbólica, en cuanto portadora de significados y valores. Definiremos a estos dos aspectos como la **tipología** y la **atmósfera**<sup>4</sup> de venta. Mientras la primera nos sirve para establecer los distintos formatos o tipos de oferta, la segunda nos permite comprender, cualitativamente y con cierta profundidad, la forma en la que cada una de las empresas presenta y pone en funcionamiento esos tipos de oferta. De esta manera, el *sistema de venta* se define a través de la interdependencia entre tipologías y atmósferas particulares. Esta simplificación de ninguna manera significa una reducción real de la complejidad, ya que los distintos aspectos

The process of launching products and services into the market is a complex stage within the activities of a company. Different interrelated aspects take part here, which must be carefully organized into a strategy, which each company is going to configure differently, according to their possibilities and ambitions, and based on the scope desired. Some companies would chose to sell their products through third parties, others shall open their own outlets, or maybe use catalogues (physical or virtual). In any case, the strategy they implement to place their products or services in the market will probably be the one deemed to be most suitable for the type of supply. Even tough, it shall be thought according to the targeted audience, the volume of information necessary to inform about their features, and even the way in which a product must be exhibited or displayed.

In order to analyze this situation we must consider the proposal as a combination of two dimensions: a taxonomic one, that means one which allows the classification into groups with common features, and a symbolic one, as it conveys meanings and values. We shall define these two aspects as the selling **typology** and **atmosphere**<sup>4</sup>. While the first one is useful to establish the different formats of the supply, the second one enables us to understand, qualitatively and with a certain depth, the way in which each company presents these types of supply. Thus, the *selling system* is defined through the interdependence between the particular typologies and atmospheres. This simplification by no means is a reduction of the real complexity, since the different aspects are really determined among themselves and their final result

4. El concepto de atmósfera describe «...el diseño consciente del espacio para crear ciertos efectos en el comprador. Más específicamente, la atmósfera es el esfuerzo por diseñar entornos de compra que produzcan efectos emocionales específicos en el comprador que mejoren su probabilidad de adquisición» (Kotler, 1973)

4. The concept of atmosphere describes «...the conscious design of space to create certain effects on the buyer. More specifically, the environment is the effort to design purchasing environments to produce specific emotional effects on the buyer to improve their chances of acquisition». (Kotler, 1973)

están efectivamente determinados entre sí y su resultado final no puede ser entendido como una simple sumatoria de aspectos. Sin embargo, esta división cumple objetivos didácticos, ya que presenta una forma práctica de analizar los criterios utilizados por las distintas empresas.

### ¿Cómo definir los tipos de oferta?

La existencia de distintos estilos comerciales evidencia la intención de las empresas de implementar diferentes estrategias de acercamiento al usuario. En principio, es posible identificar algunos parámetros comunes entre la diversidad de propuestas disponibles. Para abordar la comprensión de sus estrategias puede resultar útil agruparlas de manera que su clasificación evidencie las similitudes frente a las aparentes diferencias. El sentido de establecer tipologías de venta radica, entonces, en la posibilidad de determinar las características funcionales de la oferta. Es decir, el formato con el cual la empresa sale al encuentro del consumidor. El aspecto que definimos como tipología podría ser caracterizado, a su vez, mediante cuatro dimensiones: modalidad, formato, vínculo y dinámica.

La primera dimensión refiere a la metodología de transacción que propone la empresa. Es decir, si la compra se realiza en el momento, considerando una coincidencia temporal entre el acto de vender y el de comprar, o si estas dos acciones pueden realizarse en momentos cronológicamente distintos. A esta diferencia entre la compra directa y la compra diferida la denominaremos en adelante **modalidad**.

Por otro lado, se plantea una relación concreta entre el producto y su canal de venta. La segunda dimensión considera en qué medida los sistemas están adecuados a los tipos de productos/servicios que comercializan. Así, existen sistemas que están especialmente desarrollados para vender un producto particular, y en el cual no podría comercializarse ningún otro. En el otro extremo, existen sistemas que se plantean como plataformas, mediante las cua-

may not be understood as a simple addition of aspects. However, this division fulfills didactic objectives, since it presents a practical way to analyze the criteria used by the different companies.

### How to define the types of supply

The existence of different commercial styles evidences the intention of the companies to implement different strategies for approaching users. In principle, it is possible to identify some common parameters among the diversity of available proposals. To approach the understanding of their strategies it may be useful to group them so that their classification shows the similarities as opposed to the apparent differences. The sense of establishing selling typologies lies, then, on the possibility of determining the functional characteristics of the supply. That is to say, the format with which the company meets the consumer. The aspect we define as typology may be characterized, at the same time, by means of four dimensions: modality, format, bond and dynamics.

The first dimension refers to the transaction methodology proposed by the company. That is to say, if the purchase is done at the same moment, considering a temporal coincidence between the act of selling and buying, or if these two actions may be performed in chronologically different moments. This difference between the direct purchase and the differed purchase shall be called from now on the **modality**.

On the other hand, there is a concrete relation between the product and its sale channel. The second dimension considers the suitability of the types of products/services they market. Thus, there are systems which are specially developed to sell a particular product, and where no other product could be marketed. In the other end, there are systems which set platforms, by means of which –almost– any product may be sold. We shall call this characteristic the **format**.

les es posible vender –casi– cualquier producto. A esta característica la llamaremos **formato**.

El tercer aspecto refiere al tipo de lazo que predomina entre la propuesta y el sujeto al que se dirige. Este lazo es construido mediante estímulos de distinto tipo que, dependiendo de su combinación, pueden desencadenar en identificaciones del tipo sensorial, intelectual o emotivas con el público. A esta relación la denominaremos **vínculo**.

Por último queda considerar el tipo de interacción que se genera entre los distintos agentes implicados en el proceso de compra-venta. Es decir, de qué manera se desarrolla el procedimiento mediante el cual el sujeto adquiere el producto. En este caso, la diferencia principal se plantea entre los modelos donde existe una asistencia al comprador por parte de un vendedor, ya sea éste de un perfil más técnico o más comercial, y los que plantean una situación de auto-servicio. Este aspecto será definido en función de nuestro análisis como **dinámica**.

El análisis basado en estos cuatro aspectos nos permitirá comprender cómo es posible obtener propuestas diferentes con sólo plantear distintas combinaciones.

### ¿Cómo caracterizar la escena de la venta?

Es posible observar diferencias sustanciales entre sistemas de venta que coinciden en su tipología. Por ello, resulta necesario indagar en el *cómo*, analizar la semántica con la que cada empresa monta su escenario de comercialización. En general, esta puesta en escena coordina distintos elementos, pre-visibility e imprevisibles, con el objetivo de impactar en el consumidor. Estos elementos podrían sintetizarse en tres parámetros básicos: el contexto, el producto y el usuario.

El parámetro **contexto** da cuenta de las características del entorno, entendido en su acepción más amplia como el ambiente material, geográfico, social y cultural en el cual está inmersa la propuesta comercial. Para evaluar la forma en

The third aspect refers to the type of link which prevails between the proposal and the targeted individual. This link is built by means of different types of stimuli which, depending on their combination, may cause sensorial, intellectual or emotive identifications with the audience. We shall call this relation the **bond**.

Finally we shall consider the type of interaction generated among the different agents involved in the purchase-sale process. That is to say, how the procedure where a subject acquires a product is developed. In this case, the main difference is between the models where there is an assistance to the buyer from the seller, either from a technical or commercial profile, and those which are self-service situations. This aspect shall be defined, as regards our analysis as **dynamics**.

The analysis based on these four aspects shall enable us to understand how to achieve different proposals with just different combinations.

### How to characterize the sales scene

It is possible to observe substantial differences among sales systems which match this typology. Therefore, it is necessary to study *how*, analyzing the semantics used by each company to present its commercial scenario. In general, this scene coordinates different elements, predictable and unpredictable, with the aim of reaching to the consumer. These elements may be summarized in three basic parameters: context, product and user.

The **context** parameter shows the characteristics of the environment, understood in its broader meaning as the material, geographical, social and cultural environment where the commercial proposal is set. To assess the way each initiative operates on this parameter we take *distribution* and *identity* as complementary stages. While the first measures the presence in the market and its geographical scope, the latter defines the inten-

la que cada iniciativa opera sobre este parámetro tomamos como escalas complementarias la *distribución* y la *identidad*. Mientras la primera mide la presencia en el mercado y su alcance geográfico, la segunda define la intensidad en la que el contexto interviene en la definición del punto de venta.

Las características del **usuario** refieren a la participación que tiene el sujeto respecto del sistema de venta. En este sentido, tomamos como escalas la *frecuencia* y la *intervención*. La primera indaga sobre la recurrencia con la que el sujeto accede al ámbito de venta. La segunda, en cambio, describe el grado de intervención que el sujeto puede tener en la adecuación del producto o servicio, es decir, en la posibilidad de personalización.

Por último, el parámetro **producto** describe la incidencia del tipo de producto-servicio sobre la configuración del sistema de venta. Para analizarlo, tomamos por un lado la *accesibilidad*, en cuanto al grado de conocimiento previo necesario para acceder al producto, y por otro la *diversidad*, que describe la variedad o especificidad de la oferta.

De esta manera, el aspecto que definimos como **atmósfera**, queda determinado por la interacción entre estos tres parámetros. Esta coordinación va a definir en gran medida el efecto final que la propuesta comercial puede crear en sus potenciales consumidores. La atmósfera reúne los diversos componentes simbólicos de la propuesta, y por lo tanto en la que mayor impacto puede tener el diseño.

Cabe destacar que el papel que juega la atmósfera resulta especialmente relevante en el sector de servicios, ya que este entorno es uno de los pocos elementos tangibles para el sujeto. Por otra parte, produce un clima de trabajo que impacta directamente en la calidad del servicio que prestan quienes atienden al público. En este sentido, mientras mejor sea la atmósfera, más cómodo se encontrará el personal, y por lo tanto estará más predispuesto a brindar una buena atención.

sity in which the context intervenes in the definition of the sales point.

The characteristics of the **user** refer to the subject participation in relation to the sales system. In this sense, we take *frequency* and *intervention* as stages. The first one studies the recurrence with which the subject accesses the sales environment. The latter, instead, describes the degree of intervention that may have the subject on the adequacy of the product or service, that is to say, the chance of personalization.

Finally, the **product** parameter describes the incidence of the type of product-service on the configuration of the sales system. In order to analyze it, we take *accessibility* on the one hand, as regards the degree of previous awareness necessary to access the product, and, on the other hand, the *diversity*, which describes the variety or specificity of the supply.

Thus, the aspect we define as **atmosphere**, is determined by the interaction among these three parameters. This coordination is going to have a great influence on the definition of the final effect that the commercial proposal may create on its potential consumers. The environment gathers the different symbolic components of the proposal, and therefore where design may have a larger impact.

It is worth mentioning that the role played by the environment is specially relevant in the service sector, since this environment is one of the few tangible elements for the subject. On the other hand, it produces a working climate which impacts on the service quality rendered by those who assist the audience. In this sense, the better the environment, the more comfortable the staff will be, and therefore they will be more willing to offer a better assistance.



## contexto / context

distribución  
*distribution*

identidad  
*identity*



## usuario / user

frecuencia  
*frequency*

intervención  
*intervention*



## producto / product

accesibilidad  
*accessibility*

diversidad  
*diversity*



## sistema de venta *selling system*

modalidad  
*modality*

directa  
*direct*

diferida  
*differed*

formato  
*format*

universal  
*universal*

adaptado  
*adapted*

específico  
*specific*

vínculo  
*bond*

intelectual  
*intelectual*

sensorial  
*sensorial*

emocional  
*emotional*

dinámica  
*dynamics*

autoservicio  
*self service*

asistido  
*assisted*

# Experiencias de consumo

## *Consumption experiences*

**La percepción del sujeto.**  
**The subject's perception.**

Todo sujeto, a lo largo de su vida, atraviesa distintas etapas de socialización. En cada una de ellas interactúa con diferentes personas, instituciones, grupos, etc., por medio de una serie de normas, códigos y pautas de comportamiento que conforman la base de la cultura. Ésta podría definirse como una suerte de acumulación, sedimentación y producción permanente de signos que, al ir construyéndose a través del tiempo, son incorporados por cada sujeto a través de su –particular– socialización.

Entendido como proceso de circulación de signos en la sociedad, el consumo ocupa un lugar importante en la cultura<sup>5</sup>. En este contexto, debemos considerar a todo producto, ambiente o servicio, como portador de mensajes y significados. En este sentido, se convierten en objetos de la comunicación. El proceso de diseño y desarrollo de este entorno material es claramente una actividad social, y por lo tanto está operando en la cultura. Es un proceso dialéctico que se nutre y a la vez genera cultura. Cada producto al ser comprado, regalado, usado, desechado, es decir al circular por la sociedad, está cumpliendo con su rol de comunicador, actuando como mediador de relaciones interpersonales.

El momento de compra no es sólo un medio de adquisición del producto que va a satisfacer una necesidad. Para el sujeto, representa la posibilidad de experimentar una vivencia particular, a través de la percepción sensorial y cognitiva de lo propuesto por la empresa. Los distintos estímulos que la empresa pone frente al sujeto para intentar captarlo como consumidor, provocan reacciones en él, a veces favorables y otras no. Sin embargo, el comportamiento de los sujetos no es estático. A pesar de que el estímulo sea el mismo, distintas personas pueden tener dis-

Every subject, throughout his life, goes through different socialization stages. In each one of them he interacts with different people, institutions, groups, etc., by means of a series of standards, codes and guidelines of behavior which make up the base of the culture. This may be defined as a sort of permanent accumulation, sedimentation and production of signs which, as they are being built, they are incorporated by each subject through his –particular– socialization.

Understood as a process of signs circulation, consumption takes up an important place in culture<sup>5</sup>. In this context, we must consider every product, environment or service, as a messages and meanings conveyer. In this sense, they become communication objects. The design and development process in this material environment is clearly a social activity, and therefore it operates in culture. It is a dialectical process which nurtures itself and at the same time generates culture. Each product when being bought, given, used, discarded, that is to say, when it circulates throughout society, is fulfilling its role as a communicator, acting as a mediator of interpersonal relations.

The moment of buying is not just a means of acquisition of the product which is going to satisfy a need. For the subject, it represents the chance of experimenting a particular living, through the sensorial and cognitive experience of what has been proposed by the company. The different stimuli the company puts in front of the subject to try to capture him as a consumer, cause reactions in him, sometimes these are favorable and others they are not. However, the behavior of the subjects is not static. Although the stimuli may be the same, different people may have different answers, and even, one same person in two different moments may react

5. Según Baudrillard «el consumo es un modo activo de relación (no solo con los objetos, sino con la colectividad y el mundo), un modo de actividad sistemática y de respuesta global en el cual se funda todo nuestro sistema cultural».

5. According to Baudrillard «consumption is an active mode of relation (not just with objects, but with the community and the world), a mode of systematic activity and global answer where our cultural system lies».

tintas respuestas, e incluso, una misma persona en dos momentos distintos puede reaccionar diferente. Cada una de estas ocasiones representan experiencias instantáneas e irrepetibles. Son oportunidades únicas para transmitir significado. Esta situación irreproducible, lejos de ser un aspecto negativo, puede ser aprovechado por la empresa como potencial productora de vivencias significativas.

A pesar de sus diferencias, las conductas de los sujetos están siempre regidas por un marco referencial, conformado por una serie de *valores* incorporados en el proceso de socialización. Hablar de valores implica referirse a una noción mucho más intangible, determinada y determinante de la trama de sentidos circulantes y de los imaginarios construidos socialmente. Se trata, de alguna manera, de aquello que *es valorado* en una sociedad, aquello que se lee y se entiende a través de los códigos manejados en una cultura particular. Son precisamente estos valores los que juegan un rol preponderante en el momento del consumo.

Una persona puede buscar ahorrar –tiempo o dinero–, mejorar su bienestar, estrechar relaciones sociales o darse un gustito. Estas múltiples intenciones son transitorias, ya que dependen de situaciones socio-económico-culturales específicas, y presentan también una dimensión temporal. Por el contrario, los valores son más estables, menos perecederos. La búsqueda de libertad, por poner sólo un ejemplo, no es una característica que pueda ser desestimada fácilmente. Los sujetos tienden a mantener estos valores en los distintos aspectos de su vida. Son en cierta manera, transversales y permanentes.

En definitiva, los valores son aquellas apreciaciones, puntos de vista o referencias, compartidas socialmente y que se manifiestan en todas las actividades humanas. En función de nuestro análisis, hemos planteado una serie de valores relativamente generales, con el objetivo de observar cuáles están en juego en cada una de las experiencias estudiadas.

differently. Each one of these occasions represents instantaneous and unrepeatable experiences. They are unique experiences to convey meanings. This irreproducible situation, far from having a negative aspect, may be used by the company as a potential producer of significant experiences.

In spite of their differences, the subject's behaviors are always ruled by a reference frame, made up of a series of *values* incorporated within the socialization process. Talking of values means referring to a much more intangible, determined and determining notion of the net of circulating senses and the socially built imaginaries. Somehow, it is *what is valued* in a society, what is read and understood through codes managed in a particular society. These values are precisely those which play a prominent role at the moment of consuming.

A person may save –time or money–, improve his welfare, create social relations or have a treat. These multiple intentions are transitory, since they depend on specific social-economical-cultural situations, and they also present a temporal dimension. In opposition, values are more stable, less transitory. The search for freedom, just to give an example, it is not a characteristic which may be easily discarded. Subjects tend to keep these values in the different aspects in their lives. They are somehow, transversal and permanent.

In short, values are those appreciations, points of view or references, socially shared and which are manifested in all human activities. Based on our analysis, we have stated a series of relatively general values, with the aim of observing which ones come into play in each one of the experiences studied.

**Comunidad:** mecanismos mediante los cuales se facilitan el encuentro y la formación de vínculos entre individuos que comparten afinidades, gustos, etc. De este modo, se produce una participación en un «grupo de pertenencia».

**Comfort:** sensación de sentirse «a gusto» a partir de la conjugación del diseño espacial –se trate de un entorno real o virtual– y los diferentes servicios (atención, comunicación, etc.).

**Confianza:** involucra la percepción positiva hacia todos los procedimientos, pautas y conductas que aseguran el funcionamiento de un producto, servicio, sistema de venta, etc.

**Asombro:** sorpresa, fascinación a partir de eventos o situaciones que están por fuera de lo habitual.

**Libertad:** posibilidad de elegir entre las múltiples opciones de un sistema de venta, sin restricciones ni limitaciones.

**Participación:** posibilidad que tiene el sujeto de modificar una cosa en función de un deseo o gusto personal.

**Responsabilidad:** compromiso de los sujetos hacia su ambiente, mediante la adhesión a diversas acciones orientadas al bienestar general.

**Satisfacción:** experiencia de sentir cubierta la «necesidad» de disfrute, goce, deleite, etc.

**Diversión:** acercamiento a productos y / o servicios a través del juego, la recreación, el entretenimiento.

Este listado no es de ninguna manera exhaustivo, y tampoco pretende agotar la discusión sobre los valores que aprecia el sujeto, sino todo lo contrario. La intención es establecer un punto de vista posible, que nos permita visualizar y analizar críticamente las distintas posibilidades en el momento de trabajar sobre la estrategia de comercialización.

**Community:** mechanism by means of which the meeting and formation of bonds among individuals who share affinities, tastes, etc, are facilitated. Thus, there is a participation in a «group of belonging».

**Comfort:** sensation of being «at ease», as from the conjugation of a space design –either a real or virtual environment– and the different services (assistance, communication, etc.).

**Trust:** it involves the positive perception towards all the procedures, guidelines and behaviors which ensure the functioning of a product, service or sales system, etc.

**Amazement:** surprise, fascination as from events or situations which are not usual.

**Freedom:** the chance of choosing among the multiple options of a sales system, without any restriction or limitation.

**Participation:** possibility a subject has of modifying a thing according to his desire or personal taste.

**Responsibility:** commitment of the subjects towards the environment, by means of adhering to several actions aimed at the general welfare.

**Satisfaction:** experience of feeling that the «need» for fun, enjoyment, etc. is covered.

**Fun:** approaching products and/or services by means of games, recreation, entertainment.

This list is not exhaustive, and it does not pretend to end the debate about the values the subject appreciates, all the contrary. The intention is to establish a possible point of view, which will enable us to visualize and critically analyze the different possibilities when working on the retail strategy.



# capítulo 2

## Casos de estudio

### *Case studies*

- p. 38 Papelera Palermo
- p. 44 La Boutique del Libro
- p. 50 Olsen
- p. 56 Infinit
- p. 62 MercadoLibre.com
- p. 68 Notorious
- p. 74 Tealosophy
- p. 80 Club del Disco
- p. 86 i Fresh Market
- p. 92 Essen
- p. 98 Delicity

Hacemos lo que  
vendemos y  
mostramos lo que  
hacemos.

*We do what we  
sell and we show  
what we do.*





# Papelera Palermo

Lejos de la producción industrial y los procesos estandarizados surge, hace diez años, un espacio que combinando tradición e innovación desarrolla múltiples alternativas alrededor del papel. Desde sus inicios, *Papelera Palermo*, pone énfasis en la producción artesanal y en la contribución a la conservación ambiental.

En la actualidad, el resultado de esta cuidada producción se observa en los diferentes productos que ofrece la empresa en sus dos sucursales: diferentes clases de papel en diversos tamaños y colores, cajas, agendas, sobres, blocs, álbumes y libros.

En forma paralela la empresa, estimula y promueve las artes plásticas y gráficas. En su *Casa de Oficios* convergen diferentes cursos y talleres y una galería propia que permite el intercambio entre arte, procesos de diseño y producción. Estas actividades funcionan como canales de «transmisión de los oficios».

Far from the industrial production and standardized processes, around ten years ago, arose a place which combining tradition and innovation develops multiple alternatives around paper. From the very beginning, *Papelera Palermo*, emphasizes handmade production and contributes to the environment preservation.

Presently, the outcome of this careful production may be observed in the different products offered by the company in its two branches: different kinds of paper in different sizes and colors, boxes, agendas, envelopes, blocks, albums and books.

At the same time, the Company encourages and stimulates plastic and graphic arts. At their *Casa de Oficios* –Craft House– there are different courses and workshops and also a gallery of their own which allows the interchange among art and design, and production processes. These activities act as channels of «craft transmission».



## contexto / context

distribución  
distribution

identidad  
identity



Existe una relación estrecha entre la tienda, la *Casa de Oficios* y el barrio en el que se encuentran: complementan el circuito cultural de la zona.

Desde hace un tiempo incorporaron las ventas a través de Internet, llegando así a distintos lugares del país.

There is a close relationship between the store, the *Casa de Oficios* and the neighborhood where they are located: they complement the cultural circuit of the zone. Since a while, they have incorporated sales via the internet, thus reaching different places within the country.



## usuario / user

frecuencia  
frequency

intervención  
intervention



Las características de la oferta permiten que el público sea variado.

Además ofrecen líneas de artículos específicos y la posibilidad de personalizar algún aspecto del producto.

The characteristics of the sale allow a varied public. Besides, they offer specific articles and the chance to customize some aspect of the product.



## producto / product

accesibilidad  
accessibility

diversidad  
diversity



Si bien se trata de artículos en base al papel, la variedad de productos que ofrecen es amplia. La renovación de las colecciones es constante y permanente. Se ofrece además la producción realizada en los talleres y obras de artistas plásticos.

Although these are articles based on paper, there is a broad of diverse products. Collection renewal is constant and permanent. Besides they offer the Craft House's special production –made in the workshops– and plastic artists works.

## sistema de venta *selling system*

modalidad <i>modality</i>	directa <i>direct</i>	diferida <i>diferida</i>	
formato <i>format</i>	universal <i>universal</i>	adaptado <i>adapted</i>	específico <i>específica</i>
vínculo <i>bond</i>	intelectual <i>intelectual</i>	sensorial <i>sensorial</i>	emocional <i>emotional</i>
dinámica <i>dynamics</i>	autoservicio <i>self service</i>	asistido <i>asistido</i>	

*Papelera Palermo* vende en sus locales lo que produce, recibe pedidos de distintos puntos del país y también realiza trabajos especiales. La atmósfera que se genera en sus espacios físicos es coherente con la producción artesanal; tanto el mobiliario como la forma de exhibición de los productos son diseñados y producidos dentro de sus talleres. La estrategia que adopta el sistema de venta es permitir realizar un recorrido aleatorio –poco normatizado–. De esta manera, el público tiene la posibilidad de tomar los productos y observarlos con detalle, sin necesidad de asistencia y pudiendo permanecer en el lugar el tiempo que se desee.

*Papelera Palermo* sells its own production in their branch, receives orders from different points in the country and also performs special tailor works. The atmosphere of their shops corresponds with the handmade production; both the furniture and the products display are designed and produced in the workshops.

The strategy adopted by the sales system allows random routes. Thus, the public has the chance to take and observe the products in detail, without any need of assistance and being able to stay in the place as long as they wish.



## valores / *values*

### comunidad / *community*

Generar, mediante el rescate de los oficios y técnicas artesanales, un particular espacio de encuentro que es a la vez creativo y productivo.

Generate, by means of the rescue of craft and handmade techniques, a particular meeting space which is both creative and productive.

### participación / *participation*


Enseñar a producir y personalizar los diferentes tipos de productos derivados del papel mediante la aplicación de técnicas artesanales.

Teach how to produce and customize different kind of products; deriving from paper; by means of the application of handmade techniques.

### responsabilidad / *responsibility*


Contribuir a la preservación de la masa forestal abarcando toda la cadena de valor de la producción de papel.

Contribute to the preservation of the forest involving the value chain of paper production.



Hace un tiempo que voy a comprar (...) porque se podía comprar papel suelto de distintos colores y tamaños de sobres; después vino el papel hecho a mano –con los que hacía señaladores para regalar– también hice varias lámparas con los pliegos de papel estampado. Siempre que quiero hacer algo «práctico» compro ahí, porque es artesanal y eso...

*I've been buying there for a while (... ) because loose paper in different colours and envelope sizes could be bought; later came hand-made paper, I used to make bookmarks as gifts and also made several lampshades with the patterned paper. Whenever I want to make something «practical» I buy there, you know, being hand made and all...*



Me encanta el lugar, lleno de colores y papeles. Me hace recordar a mi infancia. Me compraría todo... Tener la inauguración de una muestra en «la Casa de Oficios» es algo muy grato. Hasta casi que no importa el tipo de atención. Se puede ir y mirar, tocar, pasear un rato, ¡y no comprar nada! Además no tienen la imagen seria de la mayoría de las imprentas tradicionales.

*I love the place, full of colors and papers. It reminds me of my childhood. I feel like buying everything up... it is very nice to have an exhibition at «the Craft House». You can go and look, touch, walk around a while, and not buy anything! They do not have that serious image that the majority of traditional printshops have.*



No queremos que  
la librería sea un  
«no lugar», por eso  
diseñamos un  
espacio para dis-  
frutar y ser vivido.

*We don't want the  
bookstore to be a  
«non place», that's  
why we design a  
space to be enjoyed  
and to be lived.*



# La Boutique del Libro

*La Boutique del Libro* tiene una trayectoria de 25 años, y fue pensada como un espacio híbrido que combina la venta de libros con actividades culturales, funcionando como centro cultural privado. Siempre estuvo presente dentro de la empresa la idea de ofrecer un espacio para el disfrute, la tranquilidad, el debate y el desarrollo intelectual. De este modo y a lo largo de los años, prevaleció «el oficio de librero» sobre el negocio de la venta de libros.

En la actualidad, la empresa está formada por tres socios que administran once sucursales en distintos puntos del país. En cada caso, presentan variaciones en el formato y la ambientación, adecuándose a la lógica del lugar.

Una de las particularidades de la empresa es la formación de sus empleados –estudiantes de filosofía y letras– especialistas en música y docentes de los talleres que en ese espacio se realizan.

Los distintos elementos se conjugan para generar un espacio habitable, donde es posible realizar distintas actividades o simplemente encontrar un refugio para disfrutar de la literatura y la música.

*La Boutique del Libro* has been in the market for 25 years, and was thought as an hybrid space combining the sale of books with cultural activities, acting as a private cultural center. The idea has always been to offer a space for enjoyment, tranquility, discussion and intellectual development. Thus and throughout the years, the «bookseller's craft» prevailed over the books sales business.

Presently, the company is made up by three partners who manage eleven branches in different places within the country. In each case, there are variations in format and environment, suiting for the logics of the location.

One of the particularities of the company is their trained staff –made up of students of philosophy and literature– specialists in music and teachers in the workshops performed therein.

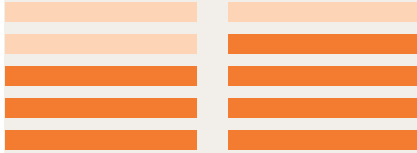
Different elements get together to generate a comfortable, friendly and warm space where different activities may be performed or just offer a shelter to enjoy literature and music.



## contexto / context

distribución  
distribution

identidad  
identity



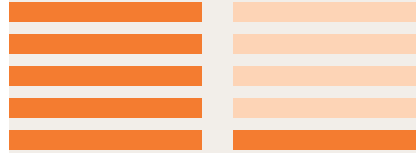
La empresa mantiene una relación muy estrecha con el lugar donde se encuentra. Sin embargo, generó distintos formatos intentando incluir las inquietudes del público. Actualmente, tiene presencia en la Ciudad de Buenos Aires así como en el sur del país. The company keeps a close relation with the place where it is located. However, they have generated different format for presentations trying to include the different concerns of the public. Currently, they have a presence in the City of Buenos Aires as well as in the south of the country.



## usuario / user

frecuencia  
frequency

intervención  
intervention



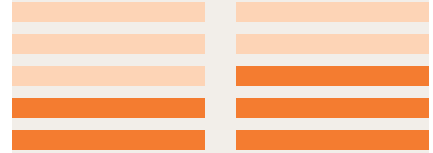
Por tratarse de un espacio en el que también se pueden encontrar talleres, charlas, presentaciones, etc., la concurrencia no se limita solamente al momento de compra. No es posible personalizar los productos, sin embargo existe una intención explícita de proveer una atención personalizada. For being a space with multiple options; in where you could find workshops; book presentations and lectures; the types of consumers are diverse. There is an explicit intention of offering a personalized service; however; it is not possible to tailor products.



## producto / product

accesibilidad  
accessibility

diversidad  
diversity



La diversidad de libros es amplia, aunque predominan libros con orientación humanista. La librería funciona como una interfase entre los productos más masivos y los más exclusivos, conectando los diferentes tipos de usuarios con estos dos polos. The diversity of books is broad, although humanist oriented books prevail. The bookshop works as an interface between the most massive products and the most exclusive ones, connecting the different types of users with these two poles.

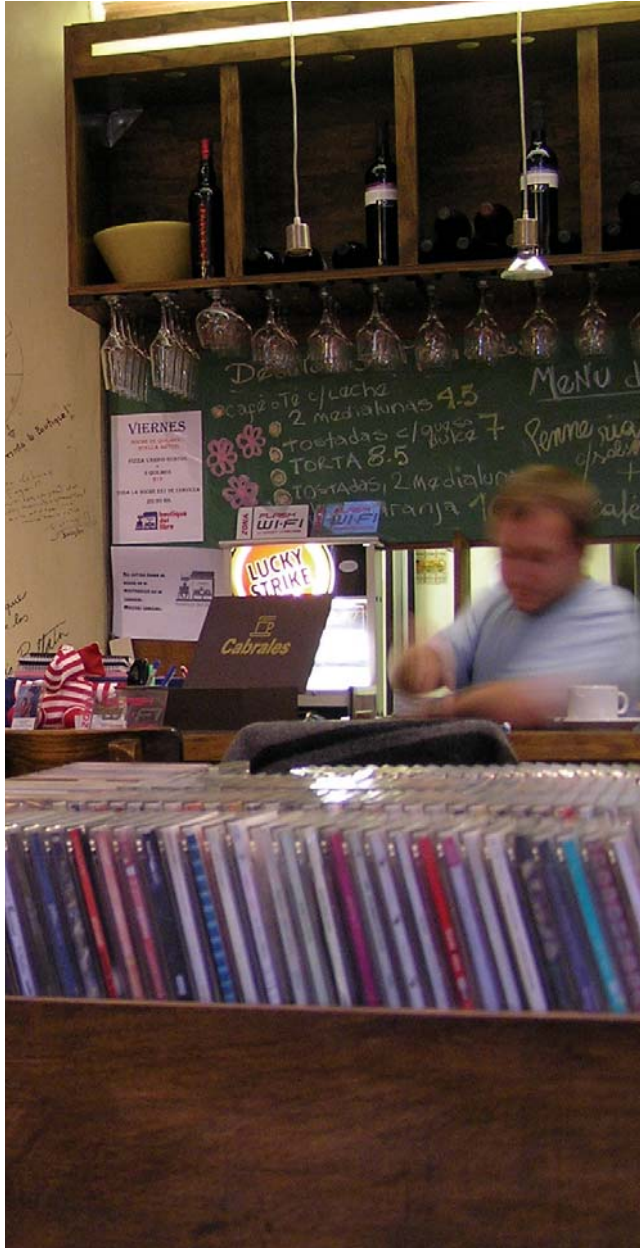


## sistema de venta selling system

modalidad <i>modality</i>	directa <i>direct</i>	diferida <i>diferida</i>	
formato <i>format</i>	universal <i>universal</i>	adaptado <i>adapted</i>	específico <i>específica</i>
vínculo <i>bond</i>	intelectual <i>intellectual</i>	sensorial <i>sensorial</i>	emocional <i>emotional</i>
dinámica <i>dynamics</i>	autoservicio <i>self service</i>	asistido <i>assisted</i>	

El «oficio de librero» es el único elemento que se mantiene constante en todas las sucursales. Los distintos formatos de los puntos de venta, apuntan a ofrecer a los consumidores diversas opciones de encuentro con el producto. La estrategia de fidelización no se centra en la unicidad de la propuesta sino en la complementariedad de estos espacios. Las atmósferas de los locales están diseñadas para evocar lugares de confort y de esparcimiento, por ejemplo, las dimensiones y materialidad escogida para la construcción de las estanterías que remiten a las antiguas bibliotecas. Uno de los elementos característicos de la *Boutique* es la concepción de la atención, que se basa en ser respetuoso y cordial sin invadir: «mirar y tocar está permitido». La observación de los movimientos de los clientes es el punto inicial para detectar el momento preciso en el que pueden necesitar asistencia. La relación vendedor/cliente está centrada en la información y no en la manipulación del interés del consumidor.

The «bookseller's craft» is the only constant element in all the branches. The different formats of the sale points aim to offer consumers different options for finding the product. This fidelity strategy is not focused on the uniqueness of a proposal but on the complementation of these spaces. The branches atmosphere is designed to evoke conformable and leisure spaces, like for instance, the size and the selected material to built the bookcases, wich refers to the old and traditional bookshops. One of the characteristic elements is the customer service which is based in being kind and polite without invading the privacy: «looking and touching is allowed». Observing the movements of the customers is the starting point to detect the precise moment when those may need help. The salesperson/customer relation is focused on the information and not in manipulating the interest of the people.



## valores / values

### comunidad / community

Potenciar un círculo de actividades afines, generando un espacio particular donde puedan estrecharse lazos entre los individuos.

Promote a circuit of similar activities, generating a particular space to strengthen bonds among people.

### confort / comfort

Brindar un servicio especializado que potencie la atmósfera creada, a través de la capacitación de los vendedores, respetando las inquietudes de los clientes.

Offer a specialized service to reinforce the created atmosphere, through training sellers, respecting the concerns of customers.

### satisfacción / satisfaction

Establecer un vínculo intelectual y emocional a través del ambiente y la atención.

Establish an intellectual and emotional bond through customer service and atmosphere.



Lo que me gusta de la Boutique es en realidad el servicio. A los mismos libros los encuentro más o menos en otros lados, pero si no los tienen siempre me dan una respuesta, me buscan el libro que pido o me dicen qué me puede servir, no siento que me digan: «no a ese no lo tenemos» o «lo tenemos en una sucursal re-lejos»...

*What I like about the Boutique is their service. I can get the same books at other places, but if it is not in stock they always give me a reply, look for the one I want or they guide me. I do not feel that they just say: «no, we are not carrying that one» or «you can get it at our shop elsewhere far away»...*



Esta sucursal me recuerda a mis épocas de estudiante, un poco por las estanterías tan altas de madera típicas que tenía en el colegio... Ahora voy para relajarme, no sé... chusmear algo interesante y además tomar un rico café.

*This store remembers me my student times, I guess it is because of the typical high wooden bookcases that my school had... Now I go there to chill-out, you know...to look for something interesting and also to have a nice cup of coffee.*

Podríamos vender  
solamente nuestra  
colección de vodka,  
pero nuestra  
propuesta es que  
la disfrutes en  
este ambiente.

*We could just sell our  
vodka collection but  
our proposal is for  
you to enjoy it here.*



# Olsen

Con la idea de sumar una nueva alternativa a la propuesta gastronómica de alto nivel que tiene la Ciudad de Buenos Aires, un grupo de emprendedores de diversas disciplinas, dieron origen a *Olsen*. El proyecto fue puesto en marcha a mediados del año 2001 en un escenario de cambios e incertidumbre; localizándose en este contexto en el efervescente barrio de Palermo.

*Olsen* reúne una serie de elementos de manera original: comida de inspiración noruega –conjugada con sabores locales–; la posibilidad de degustar más de sesenta tipos diferentes de vodkas –de elaboración propia, como de otros países del mundo–; y diversos servicios como *catering* para eventos o domingos de *brunch*.

La búsqueda de un espacio para instalarse, estuvo motivada por este concepto gastronómico. Así es como eligieron un viejo galpón que presentaba las dimensiones ideales para construir un ambiente estimulante con reminiscencias nórdicas.

With the idea of adding a new alternative to the gastronomic proposal of high level in the City of Buenos Aires, a group of entrepreneurs from different disciplines, created *Olsen*. The project was started in mid 2001 in a scenario of changes and uncertainty. Placing the brand in this context in the effervescent neighborhood of Palermo.

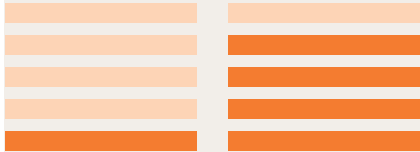
*Olsen* gathers a series of elements in an original way: Norwegian food –mixed with local flavors–; the chance to try more than sixty different kinds of vodkas –made by them and from other countries in the world–; and several services such as catering for events or Sunday’s brunch. The search for a space to settle down, was motivated by this food concept, choosing an old warehouse which had the ideal dimensions to build a stimulating environment with Nordic reminiscences.



## contexto / context

distribución  
distribution

identidad  
identity



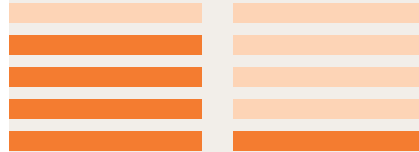
Poseen una única sucursal en la Ciudad de Buenos Aires, razón por la cual la accesibilidad es reducida. La apuesta a un barrio en transformación fue muy importante como plataforma para esta propuesta.  
They have an only branch in the city; for that reason the accessibility is reduced. The bet on a transforming neighborhood was very important as a platform for this project.



## usuario / user

frecuencia  
frequency

intervención  
intervention



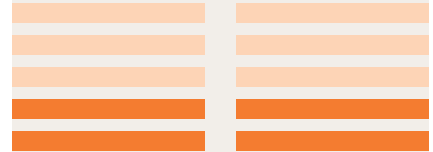
La especificidad de la propuesta y el horario extendido, hacen de *Olsen* una opción que puede ser repetida con frecuencia, a pesar del elevado costo de su oferta. Al tratarse de cocina de autor, la posibilidad de personalizar un plato es nula. The specificity of the proposal and the extended timetable, turns *Olsen* into an option that may be frequently repeated, besides its high prices. Since it is an author's cuisine, the chance to tailor a dish is nil.



## producto / product

accesibilidad  
accessibility

diversidad  
diversity



La carta se renueva por temporada y la variedad de vodkas para degustar es amplia y de renovación constante. Al ofrecer productos y servicios exclusivos el volumen de público es reducido, pero no restrictivo. La comunicación apunta a un nicho pequeño y adopta la forma del «boca a boca». The menu is renewed every season, the variety of vodkas is ample, and it is constantly renovated. As it offers exclusive products and services the volume of public is reduced, but not restrictive. The communication aims to a small group and adopts the word of mouth form.

## sistema de venta selling system

modalidad <i>modality</i>	directa <i>direct</i>	diferida <i>differed</i>	
formato <i>format</i>	universal <i>universal</i>	adaptado <i>adapted</i>	específico <i>specific</i>
vínculo <i>bond</i>	intelectual <i>intelectual</i>	sensorial <i>sensorial</i>	emocional <i>emotional</i>
dinámica <i>dynamics</i>	autoservicio <i>self service</i>	asistido <i>assisted</i>	

Pensado en función de un proyecto integral, el espacio se encuentra dividido en dos: el interior, donde se encuentra la barra construida especialmente para exponer los vodkas; y el exterior, un jardín que cuenta con una fuente también diseñada por sus dueños. Complementan esta ambientación un hogar a leña –en el salón interior–, muebles de líneas suaves y vajilla estilo nórdico, música y la combinación de pinturas y esculturas de artistas argentinos; estimulando así todos los sentidos.

Es resultado es una dinámica que permite diversos usos de los espacios en función del momento del día. Puede alojar tanto una salida de amigos, como un *brunch* familiar, y permitir «mudar la oficina al jardín» gracias a su servicio *Wi Fi*. Tanto la estrategia de comunicación –«boca a boca», ausencia en la web y el camuflaje detrás de una cerca– como el rango de sus precios, hacen de este lugar un producto no masivo.

Thought in terms of an integral space, the project is divided in two: the interior, with a bar specially built to show the vodkas; and the exterior, a garden with a fountain also designed by the owners. This environment is complemented with a fireplace –in the dinning room–, furniture with soft lines and Nordic styles, cutlery, music and the combination of paintings and sculptures by argentinian artists; thus simulating all the senses.

The result is a dynamics that allows different uses of the place according to the time of day. It may suit a group of friends or a family brunch, and it enables «to move the office to the garden» thanks to its *Wi Fi* service. Both the communication strategy –«word of mouth», absence in the web and its difficult identification from the façade as a restaurant– as the range of its prices, makes this place a non massive product.



## valores / *values*

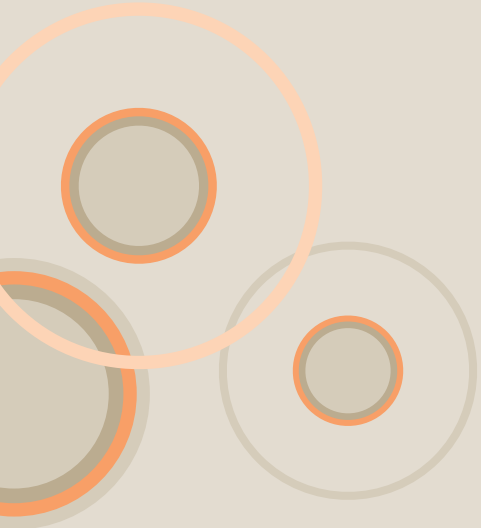
### confort / *comfort*

Ofrecer un espacio relajado, que permite disfrutar la propuesta de manera integral con todos los sentidos.  
Offer a relaxed space, which allows enjoying the proposal in an integral way with all the senses.

### satisfacción / *satisfaction*


Generar una atmósfera que a través de aromas y sabores, despiertan diferentes estímulos que permiten el disfrute de esta particular experiencia.  
Generate an atmosphere which through the aromas and flavors, awakens different stimuli for enjoying this particular experience.






Me atrae su espacio, su ambiente, y por supuesto la carta. Tanto el espacio interior como exterior (...) resultan de mi agrado y nada es excesivamente exótico, lo que hace que me sienta cómodo. La atención es buena y está a cargo de gente amigable, que no te hace sentir un «pobre tipo» cuando compartís un plato entre dos, por ejemplo. Un detalle muy importante es el sonido ambiente (no tiene mucho ruido) y la iluminación: al mediodía veo la luz del sol y el verde del jardín y a la noche la luz es baja y cálida...

*I like their place, the atmosphere, and of course their menu. Both the inside and outside are good and nothing is too exotic, which makes me feel comfortable. The service is good and their staff is friendly and you don't get the «poor guy» feeling if you share a meal, for example. It is not noisy and the lighting is good: at midday I can see sunlight and the garden and at night the light is low and inviting...*



Lo que me encanta... la arquitectura, el diseño y la comida... es una alternativa excelente para cuando uno quiere comer algo un poco distinto. No conozco otros lugares parecidos. La atención es muy buena, tanto en el lugar como por teléfono. Por una cuestión de presupuesto no voy tan seguido, pero sí cada vez que puedo.

*I love the architecture, the design and the food... it is an excellent alternative when you want to eat something different. I don't know other places like this. Their service, both there and on the phone is excellent. I don't go there that often because of my budget, but I do as much as I can.*



Si en un encuentro  
las relaciones son  
cara a cara, ¿por qué  
no vestir la mirada?

*If in any encounter  
relationships are face  
to face, why don't  
we dress the look?*



# Infinit

Retomando la experiencia familiar en fabricación de armazones, dos amigos deciden generar una nueva propuesta para el sector: mantener la funcionalidad del producto valorando su aspecto estético a través de volcar la moda en el accesorio. En el año 1997, y luego de realizar algunos modelos, salieron con sus valijas a ofrecer estos productos a distintas ópticas recibiendo una respuesta prudente ante la oferta de «los chicos de los anteojos raros».

A las primeras líneas con imagen urbana y deportiva, le siguió la línea de receta –para desterrar el mito del «cuatro ojos»–, y distintas colecciones atentas a cada detalle cuyo fin es disimular o acentuar rasgos del rostro, en suma: llevar la atención a la cara. La estrategia de Infinit se centra en mostrar este accesorio aportando una mirada distinta sobre el producto, bajo el lema «verse bien es sentirse bien».

Desde entonces, *Infinit* es una empresa conformada por un equipo que diseña, produce, y comercializa diferentes modelos y tipos de anteojos y otros artículos como antiparras y relojes. La propuesta se destaca por la calidad, vanguardia de sus diseños y la comunicación e imagen de marca.

A la comercialización de los productos en distintos puntos de venta del país, se suma en el año 2001 la apertura de la propia boutique en el barrio de Palermo.

Following the family experience in manufacturing frames, two friends decided to generate a new proposal for the sector. They were careful in keeping the functionality of the product and appreciating its aesthetic aspect by adding fashion to the accessory. In the year 1997, and after making some models, they went with their briefcases to offer these products to different opticians and they got a prudent answer on the offer of «boys with the weird glasses».

The first line with urbane and sporty image was followed by the prescription line –to eliminate the myth of «four eyes»–, and different collections paying attention to every detail whose aim is covering or stressing face’s features, in short: taking the attention to the face. Company’s strategy is focused in showing this accessory adding a different look on the product, under the motto «looking good is feeling good».

Since then, has been a company made up of a team which designs, produces, and markets different models and types of glasses and other articles such as watches and goggles. The proposal stresses quality, vanguard in design and in communication and brand image.

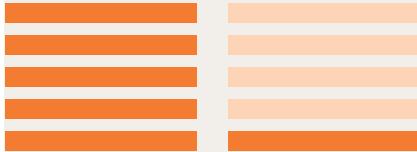
Besides distributing and selling their products in different parts of the country, in the year 2001, they opened their own shop -boutique- in the neighborhood of Palermo.



## contexto / context

distribución  
distribution

identidad  
identity



Además de contar con amplia llegada en el país a través de 1.400 puntos de venta, también comercializan sus productos en el exterior (México, EE.UU., Europa). La localización, en el cambiante barrio de Palermo, refuerza su perfil definido: dinamismo y movida cultural.

Besides reaching all the country through their 1400 sales points, they also market their products abroad (Mexico, USA, Europe). Their location, in the changing neighborhood of Palermo, reinforces their defined profile: dynamism and culture.



## usuario / user

frecuencia  
frequency

intervención  
intervention



Una de las características de su propuesta es la posibilidad de personalizar los productos combinando diferentes marcos, patillas y colores de cristal (siempre con el aval óptico). La boutique cuenta con un formato que permite acceder fácilmente a los productos.

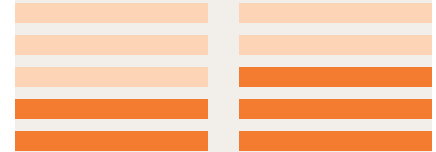
One of the characteristics of their proposal is the chance to customize products combining different frames, arms and glass colors (always with the optical guaranty). The store has a format which enables an easy access to the products.



## producto / product

accesibilidad  
accessibility

diversidad  
diversity



Las colecciones se renuevan cada temporada, cada nuevo modelo se suma a los de colecciones anteriores, pudiendo acceder a los primeros diseños de la empresa. Si bien es posible adquirirlos en diferentes ópticas, la *Boutique Infinit*, es un espacio más exclusivo.

Collections are renewed every season, each new model is added to the previous collections, being able to accede to the first designs of the company. Although it is possible to acquire products in different optician's, the *Boutique Infinit*, stand out for being a more exclusive space.

## sistema de venta *selling system*

modalidad <i>modality</i>	directa <i>direct</i>	diferida <i>difered</i>	
formato <i>format</i>	universal <i>universal</i>	adaptado <i>adapted</i>	específico <i>specific</i>
vínculo <i>bond</i>	intelectual <i>intellectual</i>	sensorial <i>sensorial</i>	emocional <i>emotional</i>
dinámica <i>dynamics</i>	autoservicio <i>self service</i>	asistido <i>assisted</i>	

Con sólo entrar a la boutique, se produce el encuentro inmediato con los productos que están dispuestos de un modo original: al alcance de la mano para ser probados sin restricciones. Cada producto lleva un nombre propio, que es la huella de alguna experiencia en el proceso de diseño. La innovación es una constante, tanto en los armazones como en el espacio físico, transmitiendo comodidad y tranquilidad a los clientes-visitantes a quienes también se les ofrece información y asesoramiento acerca de los productos –cuidando el aspecto médico y estético–, y los diferentes servicios que brinda la empresa. El resultado: muchos de los clientes vuelven en diferentes ocasiones a tomar un café, mientras buscan algún nuevo modelo o retiran su par de anteojos.

Just by entering the store, the encounter with the products is instantaneous which are shown in an original way: at arm's length to be tried on without any restrictions. Each product has its own name, which is the trace of some experience in the design process.

Innovation is constant, as much in frames as in the physical space of the store, conveying comfort and tranquility to customers-visitors who are also offered information and advises about the products –looking after the medical and aesthetical aspect–, and the different services offered by the company. The result: many of the clients come back several times to have a coffee, while they look for a new model or they come to fetch their glasses.



## valores / *values*

### confianza / *trust*

Combinar la experiencia en el sector y el conocimiento óptico, asegurando el correcto desempeño del producto.  
Combine experience in the sector and optical knowledge, ensuring the correct performance of the product.

### confort / *comfort*

Generar un cambio en la percepción de objeto, proponiendo diseños para todo tipo de ocasión.  
Generate a change in the perception of the object, proposing designs for every occasion.

### participación / *participation*

Facilitar la modificación del armazón en función de los gustos de cada persona mediante la combinación de piezas, colores, cristales. Sin descuidar por ello su función.  
Facilitate the modification of the frame according to every person preferences by means of combining pieces, colors and glasses. But not neglecting its function.

Desde ya hace unos años, los anteojos son piolas... a los productos los conocía y ahora existe la Boutique (...) están concentradas todas las colecciones juntas. Me gustan porque son los más originales... aunque me gustaría poder tener más modelos o renovarlos con frecuencia... igual la suerte es que podés probártelos las veces que quieras.

*Since some years now, eyeglasses are hip... I knew Infinit products time ago, and now with their Boutique (...) I can find all collections. I like them because they are the most original... although I would like to be able to have more models or to renew them often... the good thing is that you can wear the models as many times as you want.*



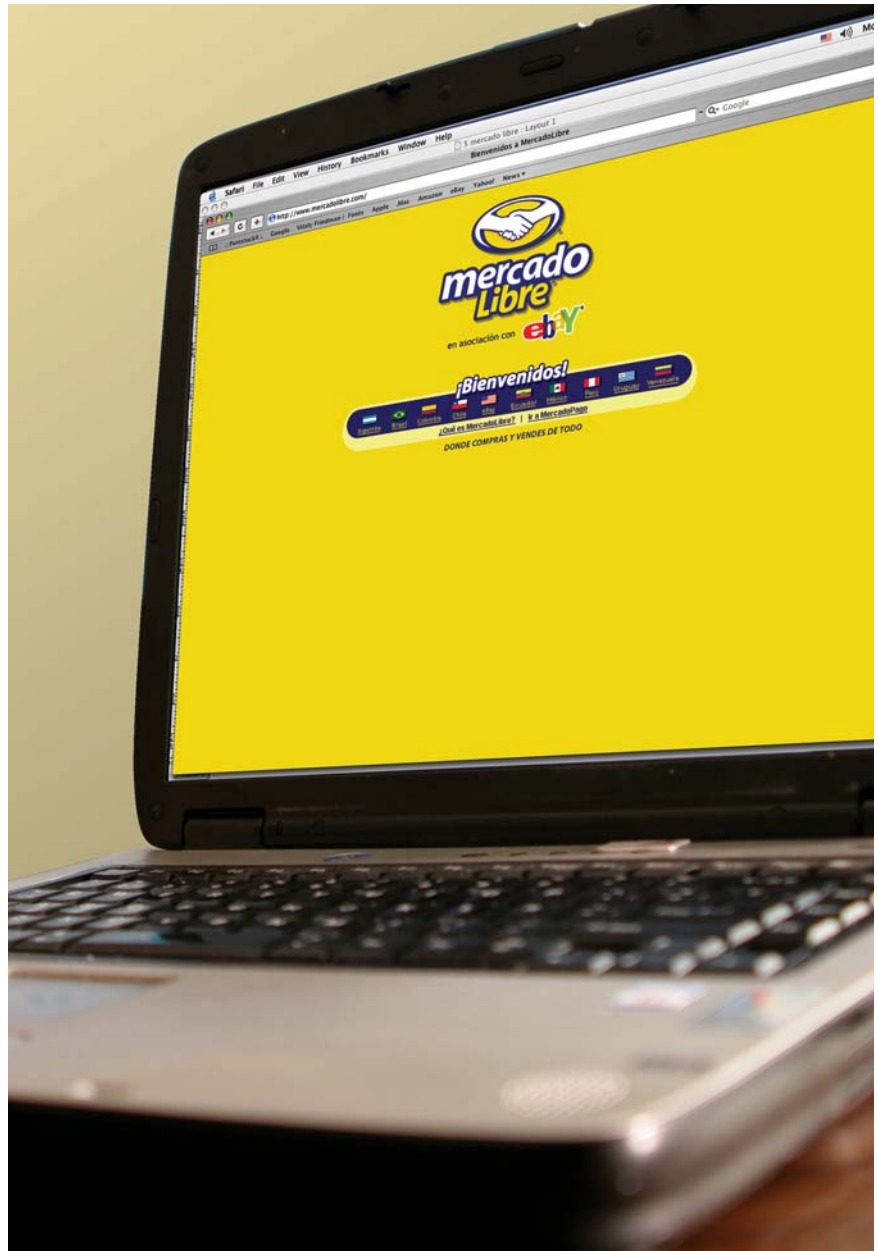
Se caracteriza por tener diseños innovadores que imponen la tendencia, además el producto es de muy buena calidad... volví a comprar sus anteojos debido a que me dieron un muy buen resultado.

*They have very good and trendy designs, apart from selling very good quality products... I went back to buy their glasses because they turned out so well.*



Existe un amplio grupo de personas interactuando constantemente a través de esta plataforma.

*There is a broad group of people constantly interacting through this platform.*





# MercadoLibre.com

La idea y el plan de negocios de *MercadoLibre.com* surge en el año 1999, fuera del país, en plena explosión de las *.com*. El sistema y modelo de venta no existían en el ámbito local demandando desde sus comienzos tecnología y profesionales especializados, que tuvieron que ir acompañando el crecimiento de la empresa.

Rápidamente, *MercadoLibre.com* se expandió a Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela, asociándose en octubre de 2001, con eBay –empresa líder en Estados Unidos–. Ambas compañías, socias para todo el continente, lideran las ventas de *e-commerce* en la región –actualmente utilizan el sistema más de 16,5 millones de usuarios en Latinoamérica, realizando más de un 1,3 millones de transacciones mensuales–.

Es posible encontrar los productos más variados e insólitos en sus páginas, y por el tipo de propuesta se convirtió –de manera indirecta– en una gran generadora de empleo para personas de diferentes edades, sectores y lugares; en particular para aquellas personas con capacidades especiales, adultos mayores, fundaciones, etc., que pueden trabajar desde su casa ofreciendo sus productos a través de la web.

The idea and business plan of *MercadoLibre.com* arise abroad in 1999, with the explosion of the «.com». The system and sales models did not exist in the local surroundings, demanding from the very beginning technology and specialized professionals, which were accompanied by the company's growth.

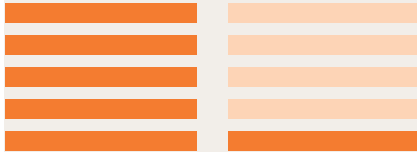
Quickly, the company expanded to Brazil, Colombia, Chile, Ecuador, Mexico, Perú, Uruguay and Venezuela, and in October of 2001, it joined eBay –a leading company in the United States–. Both companies, partners for all the continent, lead the sales in *e-commerce* in the Region –presently used by over 16,5 million users in Latin America, performing over 1,3 million transactions per month–. It could be found the most varied and incredible products in its pages, and due to its proposal it has become –in an indirect way– a great employment generator for people of different ages, areas and environments; in particular for handicapped people, elderly, foundations, etc., who may work from home offering their products on the web.



## contexto / context

distribución  
*distribution*

identidad  
*identity*



En nuestro país, es la Ciudad de Buenos Aires la que concentra mayor cantidad de movimientos, sin embargo, más del 50% de los productos que se compran son enviados hacia las otras provincias. El diseño del sitio presenta algunas modificaciones según el país: colores, información, etc.

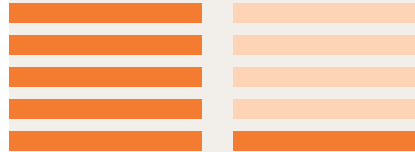
In our country, the City of Buenos Aires concentrates a great number of movements, however, over 50% of the products are sent to other provinces. The site design presents some modifications according to the country: colors, information etc.



## usuario / user

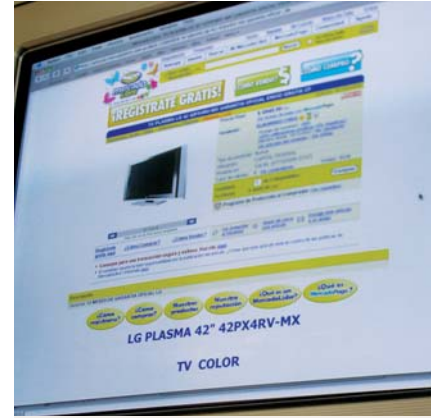
frecuencia  
*frequency*

intervención  
*intervention*



En esta dinámica, residen usuarios diferentes: aquéllos que utilizan el sistema de forma eventual, y quienes usan la interfase como herramienta de trabajo. Al tratarse de una plataforma transaccional la personalización del producto debería considerarse en cada caso entre comprador y vendedor.

In this dynamics, there are different users: those who seldom use the system, and those who use the interface as a working tool. For being a transactional platform the customization of products would have to be consider in each case between buyer and salesman.



## producto / product

accesibilidad  
*accessibility*

diversidad  
*diversity*



La mayor cantidad de ventas se registra en artículos de electrónica, pero el amplio universo de productos –tanto masivos como exclusivos– se divide en 21 categorías. Para acceder se necesita un conocimiento previo acerca del funcionamiento del sistema, registrarse y contar con acceso a Internet.

Most sales are related to electronic items, but the large universe of products –both massive and exclusive– is divided into 21 categories. To access to the system you need to have a previous knowledge about the way the system works, logging in and access to Internet.

## sistema de venta selling system

modalidad <i>modality</i>	directa <i>direct</i>	diferida <i>difered</i>	
formato <i>format</i>	universal <i>universal</i>	adaptado <i>adapted</i>	específico <i>specific</i>
vínculo <i>bond</i>	intelectual <i>intellectual</i>	sensorial <i>sensorial</i>	emocional <i>emotional</i>
dinámica <i>dynamics</i>	autoservicio <i>self service</i>	asistido <i>assisted</i>	

Es una comunidad de usuarios que –ya sea en su rol de vendedores o de compradores–, se reúnen a través de la plataforma que les facilita la posibilidad de interactuar, mediante preguntas, e-mails o foros temáticos (ambientes pensados para debates que no afecten la libertad de expresión).

En su mayoría, los usuarios son compradores individuales y pequeños comerciantes, que a través de formularios se registran en el sitio y acceden a cargar las fotos y descripciones correspondientes a los productos que deseen vender. Este proceso, que está estandarizado, facilita una correcta comprensión del procedimiento y una dinámica clara. Para asegurar la credibilidad en el sistema, existe una sección de calificaciones donde los usuarios vuelcan su opinión respecto al vendedor o comprador, y en caso de conflicto o mala práctica, se es dado de baja y se bloquea su acceso al Mercado.

El diseño de esta plataforma virtual sigue un estilo «maximalista»: muchos colores, brillos, texturas. De manera constante, se modifica la información y generan nuevos estímulos que son disparados, en base a los diagnósticos que realiza el área marketing y que son discutidos luego con el departamento de Diseño. Esta medición da como resultado una constante renovación del sitio.

It is a community of users who –either as buyers or sellers–, meet through the platform which facilitates their chances of interacting, by means of questions, e-mails, or thematic forums (environments thought for discussions which do not affect the right to speak).

Most users are individual buyers and small retailers, who through forms, are registered in the site are able to upload the photos and description of products that they want to sell. This process, which is standardized, facilitates a correct understanding of the procedure and a clear dynamics. To ensure credibility on the system, there is a section with marks, where users give their opinion as regards sellers or buyers, and in case of conflict or bad practices, he/she is discharged and their access to Mercado is blocked.

The design of this virtual platform follows a «maximalist» style: many colors, brightness and textures. Thus, the information is modified and new stimuli being tripped based on the inquiry made by the marketing area and which are discussed with the Design department. This measure results in a constant renewal of the site.



## valores / *values*

### comunidad / *community*

Generar espacios de uso común mediante el intercambio de bienes, servicios y productos; en entornos tanto físicos como virtuales.

Generate common use spaces by means of the interchange of goods, services and products; in both physical and virtual environments.

### confianza / *trust*

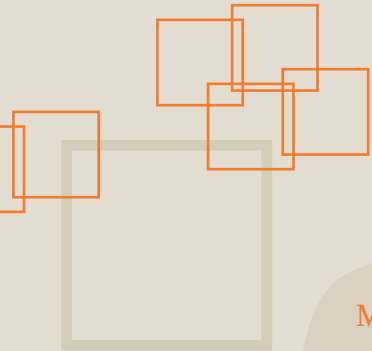
Brindar un medio específicamente diseñado para diferentes transacciones, que garantizan pautas y procedimientos seguros.

Offer a platform specifically designed for different transactions, which guarantees guidelines and safe procedures.

### libertad / *freedom*

Generar una amplia oferta para modalidades de compra y pago en un sistema que es sencillo de usar y comprender.

Generate a large offer for modalities of buying and selling and a payment system which is easy to use and understand.



Mi hijo me dijo: ¿por qué no probamos?... así empezamos a publicar y subir cosas y ahora me permite tener una actividad, estar en contacto con gente de todo el país, les llevo pedidos al trabajo, también tenés que tener cuidado con las calificaciones, pero así es...

*My son told me: Why don't we try it?... that is how we started to advertise and upload things and now I'm in the business, a way of being in contact with people from all over the country, I deliver their orders to work. Also must be careful with qualifications, but that's the way it is..."*



Ante la posibilidad de elegir entre sistemas parecidos... elijo éste porque puedo hacer una búsqueda apropiada, manejar los precios y la información sobre el vendedor.  
*When the choice is between similar webs... I choose this because I can make an appropriate search, handle the prices and information about the salesperson.*



Un espacio para  
disfrutar de la  
música en todas  
sus formas.

*A place to enjoy  
music in many ways.*



# Notorious

En el año 1998 surgió dentro del circuito cultural existente un espacio que supo hacer una novedosa combinación entre dos elementos característicos de la Ciudad: la música y el café. Este emprendimiento inicialmente pensado como una disquería con cafetería, comienza sus actividades combinando distintos factores: música, tecnología y gastronomía. La originalidad de la propuesta radica en la posibilidad de disfrutar de diferentes opciones en ambientes confortables y distendidos: la cafetería –donde están disponibles más de sesenta mil temas almacenados en el exclusivo sistema digital–; el bar –en donde los platos del menú llevan el nombre de temas o artistas–; el escenario –ubicado entre el bar y el jardín, donde se ofrecen shows de música en vivo–; y la tienda de CD’s –en donde se encuentran además la producciones del sello discográfico propio–. La ubicación de *Notorious*, que se ajustó perfectamente al barrio donde se encuentra, lo convirtió en un punto de referencia para visitar, ofreciendo principalmente jazz y otros géneros menos tradicionales. Proyectos diferentes como instalar la disquería en barrios pequeños o fomentar la promoción de los artistas locales en el exterior, mantienen siempre en movimiento a la empresa.

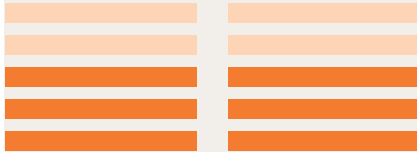
In the year 1998, it was created an innovative place in the existing cultural circuit, which was a combination between two characteristics of the City: music and coffee. The characteristic of this entrepreneurship are the harmonization of different factors: music, technology and food. The originality in the proposal lies in the chance of enjoying multiple options in comfortable and relaxed environments: the cafeteria –where there are more than sixty thousand songs stored in the exclusive digital system–; the bar –where dishes are named as songs or singers–; the stage –located between the bar and the garden, where live shows are performed–; and the CD’s store –where you can also find the productions of their own recording label–. The location of *Notorious*, which was suited perfectly well to the neighborhood where it is placed, turned it into a reference point offering mainly jazz performance and other less traditional music. The company is always in movement due to the different projects such as installing record stores in smaller neighborhoods or promoting local artists abroad.



## contexto / context

distribución  
distribution

identidad  
identity



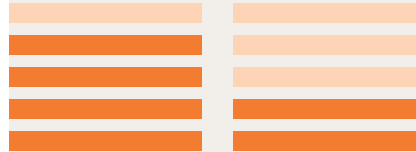
El público de la zona le dio una fuerte inclinación hacia el jazz –sólo allí es posible encontrar el sistema que almacena música de todo el mundo–. Las ventas a través de Internet permiten difundir la producción de música local en diferentes lugares del país.  
The strong Jazz music inclination was given by the people of the neighborhood –only there you may find the system which stores music from every part of the world–. Sales through the Internet allow spreading the local music in different places in the country .



## usuario / user

frecuencia  
frequency

intervención  
intervention



El público –que concurre de modo frecuente– se caracteriza por tener un «gusto musical más refinado». Si bien no es posible realizar ninguna personalización, fue el público el que determinó la fuerte orientación de la empresa hacia el jazz y otros géneros menos difundidos.  
The public –who often visits the store– is characterized for having a «more refined music taste». Although it is not possible to customize products, the public determined the strong orientation of the company towards jazz and other less spread music.



## producto / product

accesibilidad  
accessibility

diversidad  
diversity



*Notorious* ofrece productos, que no se encuentran en otras tiendas del sector; esta oferta, además, se complementa con los shows en vivo, programados casi todos los días de la semana, con una renovación mensual.  
*Notorious* offers products, which are not available in other stores of the sector; this offer, is complemented with live shows, scheduled almost every day of the week, with a monthly renovation.



## sistema de venta selling system

modalidad <i>modality</i>	directa <i>direct</i>	diferida <i>difered</i>	
formato <i>format</i>	universal <i>universal</i>	adaptado <i>adapted</i>	específico <i>specific</i>
vínculo <i>bond</i>	intelectual <i>intellectual</i>	sensorial <i>sensorial</i>	emocional <i>emotional</i>
dinámica <i>dynamics</i>	autoservicio <i>self service</i>	asistido <i>assisted</i>	

En *Notorious*, funcionan simultáneamente diferentes espacios que conforman y generan un ambiente distendido y confortable. La dinámica de compra se caracteriza por permitirle al cliente el libre acceso a los discos ya sea desde los exhibidores o desde el sistema digital –que contiene toda la información sobre temas, autor, letras, año de edición–. Si el público desea algún tipo de asesoramiento encuentra a disposición a los vendedores. La empresa cuida el brindar una atención personalizada, concebida de modo que no condicione la elección del cliente en el momento de compra.

A este espacio, que ofrece múltiples alternativas, concurren tanto turistas, habitués, aquellos que van a estudiar o trabajar con su computadora portátil, y los que asisten a los shows.

At *Notorious*, there are different coexisting spaces which generate a relaxed and comfortable environment. The purchasing dynamics is featured by offering the customer free access to records, either from the displays or the digital system –which contains all the information about subjects, authors, letters, edition year–. If the public needs any type of advise sellers are at their disposal. The company is careful in offering a personalized service, in order not to condition the choice of the customer when buying. This space, which offers multiple alternatives, is visited by many tourists, habitués, people who go to study or to work on their laptops, and those who attend the shows.



## valores / *values*

### confort / *comfort*

Ofrecer en un mismo espacio múltiples opciones y dinámicas, mediante una integración armónica de los sectores.

Offer multiple options and dynamics, by means of an harmonic integration of the sectors.

### libertad / *freedom*

Permitir el acceso a una colección de música –de manera ilimitada– mediante un original sistema digitalizado.

Offer access to music collections –in an unlimited way– by means of an original digitalized system.



Me gusta el ambiente... pasar por la tarde a tomar un café y ver los nuevos CD's ¡y no comprarlos!, o ir algún día de la semana a escuchar un concierto... y tomarse un trago. No es por el servicio que elijo este lugar, sino por lo que ofrece. (...) Puede funcionar tanto para un fin de semana como entre semana, icuando uno tiene ganas de hacer algo!

*I like the atmosphere... to go by in the afternoon for a coffee to see the new cds and not buy them!, or go on a weekday to listen to a concert... and have a drink. It is not the service, but what is offered that draws me. (...) It works just as well during the week, when you wanna have something to do, as on a week-end!*

No soy cliente, me gustaría serlo, por la calidad de su música, (...) creo que indirectamente es para unos pocos, si se quiere ser asiduo al lugar. Además, es para gente entendida en música, si no quedás al margen, no hay otras cosas que se refieran a otras temáticas. Así y todo es muy bueno que exista este espacio; a pesar de lo que digo cada tanto voy, ya sea a ver un espectáculo o en busca de algún disco difícil de conseguir.

*I am not a client, I'd like to be, because of the quality of their music, (...) I think that indirectly it is for just a few who want to be regulars. It is for people who know about music, otherwise you feel out of it, there are no other themes. Even so, it is good to have this space; despite my comments I go every once in a while, to see a show or to find a record hard to find.*



Infusiones que  
remiten a Oriente  
en Occidente.

*Infusions which  
take you from the  
Western to the  
Eastern Hemisphere.*



# Tealosophy

*Tealosophy* surge como una propuesta no sólo basada en sus productos, sino como promotora de una filosofía de vida o estilo que es potenciada por el ritual de la preparación del té y los distintos accesorios que se involucran en el mismo. La fundadora –una de las once especialistas de té en el mundo– es la encargada de diseñar *blends* para la elaboración de tés de calidad Premium. Combina en sus productos, hierbas y hojas, procedentes de distintos países y que son escogidas y seleccionadas en sus viajes, con el propósito de crear nuevos sabores para la infusión. Sus procedimientos de elaboración se alejan de los métodos industriales y tanto en el local de la empresa como en los productos, es fuerte la presencia de elementos que remiten a la tierra, lo espiritual y la armonía. La variedad de los tés y de los accesorios involucrados en la preparación de la infusión –teteras, cucharas, cuencos y tazas– complementan la oferta de la propuesta. Además, diseñan y proveen *blends*, tanto para clientes particulares como para otras marcas en el país y en el extranjero.

*Tealosophy* is created as a proposal not just based on their products, but as a promoter of life or style philosophy, which is powered by the ritual of preparing tea and the different accessories involved in this.

The founder –one of the eleven tea specialists in the world– is in charge of designing blends for preparing Premium quality teas. She combines herbs and leaves in her products, originated in different countries and which are selected in her trips, with the purpose of creating new flavors. Her procedures are far from the industrial methods and both in the outlet as in the products, there is a strong presence of elements which refer to the earth, spirituality and harmony.

The variety of teas and the accessories involved in preparing this infusion, –tea pots, spoons and cups– complement the offer of the proposal.

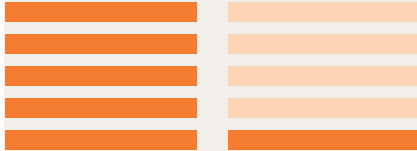
Besides, they design and supply blends, both for private customers as for other brands in the country and abroad.



## contexto / context

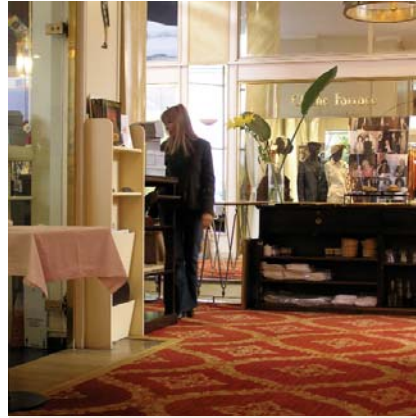
distribución  
distribution

identidad  
identity



La empresa tiene oficinas en Buenos Aires, Madrid, Hamburgo, San Pablo, intentando así, a través de la comercialización de los productos, transmitir la experiencia de viajar a través de los sentidos y conectarse con la propuesta de *Tealosophy*.

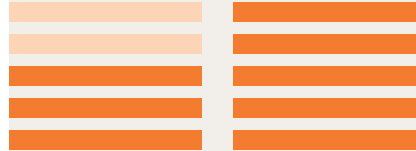
The company has offices in Buenos Aires, Madrid, Hamburg, Sao Paulo, thus trying to convey -through their products- the experience of traveling through senses, and connecting with the proposal of *Tealosophy*.



## usuario / user

frecuencia  
frequency

intervención  
intervention



Un aspecto fundamental de esta propuesta es la flexibilidad de la oferta: junto con los clientes, diseñan cartas y blends exclusivos, de la mano del conocimiento en el sector; de esta dinámica resulta la frecuencia con la que los clientes eligen la propuesta.

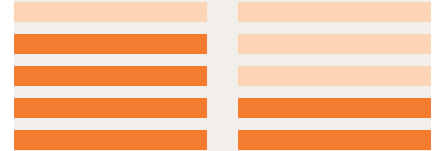
A fundamental aspect of this proposal is the flexibility in the offer: together with customers, they design exclusive blends, and teas menus. From this dynamic is the frequency with which the clients choose this proposal, guaranteed by the knowledge and experience in the field.



## producto / product

accesibilidad  
accessibility

diversidad  
diversity



De manera constante, se trabaja en la elaboración de nuevos blends de té y en la incorporación de nuevos productos. La estrategia de comunicación es principalmente por «el boca a boca» que se produce tanto entre clientes como entre empresas con las que trabajan; y mediante notas de prensa. Constantly, they work preparing new blends of tea and incorporating new products. The communication strategy of the company is mainly through «word of mouth» among customers, firms who work with; and by means of press articles.

## sistema de venta selling system

modalidad modality	directa direct	diferida difered	
formato format	universal universal	adaptado adapted	específico specific
vínculo bond	intelectual intellectual	sensorial sensorial	emocional emotional
dinámica dynamics	autoservicio self service	asistido assisted	

Los tés que producen son consumidos tanto en hoteles, empresas, eventos, como en el propio local –que se encuentra ubicado en un sitio que recibe de manera permanente a turistas y visitantes locales–. *Tealosophy*, plantea que el encuentro con este espacio sea guiado a través de los aromas de los productos que evocan: lugares lejanos, misteriosos y agradables.

La empresa ofrece más de 60 variedades de té; todo tipo de accesorios relacionados con la infusión como: teteras, coladores, productos derivados del té, trufas de chocolate y té, almíbares de té, jaleas de té, incluso es posible encontrar música y libros que explican y acompañan el ritual. Estos productos se encuentran expuestos de manera accesible permitiendo la libre interacción con los mismos. El local tiene además un sector con mesas –y un pequeño jardín– donde la gente puede sentarse y degustar la infusión, conviviendo el espacio de venta y el de bar de manera armónica. La propuesta es amplia y flexible, aunque por el elevado costo de sus productos –cuyas materias primas son de alta calidad– se convierte en una opción para un público reducido.

The teas produced are consumed in hotels, companies, events, and in their own store –which is located in a site where there are tourists and local visitors permanently–. *Tealosophy*, propose that the meeting with this space is guided, through the aromas of the products that evoke: mysterious, nice and far places.

The company offers over more than sixty varieties of tea; all types of accessories related to the beverage, such as: tea-pots, percolators, products deriving from tea, chocolate and tea, tea syrup, tea jellies, you can even find music and books which explain and accompany this ritual. These products are exhibited in an accessible way allowing the free interaction with them. The store, also has a sector with tables –and a small garden– where people may sit and taste the beverage, thus becoming both a bar and a sales place in an harmonic way. The proposal is large and flexible, although due to the high cost of their products –with high quality materials– it becomes an option for a small public.



## valores / values

### satisfacción / satisfaction

Brindar productos originales, que permiten distraerse de los ritos cotidianos, y abrir paso a sensaciones más profundas.  
Offer original products, to take you away from everyday rites, and giving way to deeper sensations.

### participación / participation

Permitir, de la mano del conocimiento de la empresa, que las personas elijan y diseñen los sabores que quieran crear.  
Allow people to chose and design the flavors they wish to create -companies with company know how-.





Me compraría todo... tomar té y poder ir a un lugar muy bien puesto y con distintas variedades, es un lugar muy cálido en el que te atienden muy bien, y no te sentís presionado. Puedo comprar té en el barrio chino, por ejemplo, pero no conozco otros lugares como Tealosophy, exclusivos. También me parece un lugar piola para comprar regalos, al comprarlo ahí de alguna manera, estás regalando algo más que unas hebras de té.

*I am tempted to buy everything... have tea and to go to a fancy place, it's very inviting store with good service and no pressure. I can buy tea in the «China town», for instance, but I do not know other exclusive places like Tealosophy. I also think it is a cool place to buy gifts, when buying there you are giving something more than a few tealeaves.*

Conocí los productos en un evento de la oficina (...) son infusiones que relajan mucho, sirven para desconectarse... es raro, porque es té pero con una identidad propia.

*I met the products, through an office event (...) they are very relaxing infusions and useful to become disconnected ... is rare, because it is only tea but with its own identity.*



Discos que solo  
un amigo puede  
hacerte conocer.

*Records which only a  
friend would show you.*



# El club del disco

Este emprendimiento en el que participan músicos, economistas y periodistas comenzó en el año 2005, momento de lanzamiento de la primer edición de *El club del disco*.

La propuesta de la empresa se centra en: la distribución de discos de músicos independientes –cuyas obras no tienen difusión masiva–; la edición y distribución de una revista –que brinda información y una reseña sobre el material del envío y otras actividades del sector–; y la realización de eventos y reuniones –entre los músicos y los socios del club–.

Cada mes, se exploran entre 60 y 70 discos que en general no pertenecen a ningún género en particular sino a fusiones de tango, jazz, folclore, música electrónica, etc. Luego se realiza una primera selección y se organiza una reunión donde están presentes productores y músicos; finalmente es el staff de *El club*, quien escoge el material que va a ser promocionado y distribuido en el envío.

Actualmente, se encuentran adheridos más de 300 socios –de diferentes ciudades del país– que acceden a estas nuevas experiencias musicales a través del sitio web, que es la plataforma de la empresa.

This entrepreneurship among musicians, economists and reporters started in the year 2005, when the first edition of the *El club del disco* was launched.

The company's proposal is focused on: the distribution of records of independent musicians –whose work are not massively spread–; edition and distribution of a catalogue –which offers information and a summary of the delivery material and the activities in the sector– ; and events and meetings –among musicians and members of the club–. Every month, between 60 and 70 records are explored, which in general do not belong to any gender in particular but to blends of tango, jazz, folklore, electronic music, etc. After, a first selection is made, and a meeting is scheduled with the presence of musicians and producers; the staff at *El club*, chooses the material to be promoted and distributed.

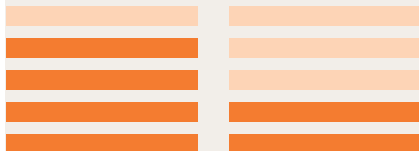
At present, there are over 300 members –from different cities in the country– who have access to these new musical experiences, through the Web site which is the platform of the company.



## contexto / context

distribución  
distribution

identidad  
identity



La distribución de los discos, se realiza a través del correo y tiene un alcance nacional. En algunas excepciones se envía material hacia otros países.

En general, se trata de obras realizadas por músicos argentinos.

The distribution of records, is done through mailing and has a national scope. In some exceptions material is sent to other countries. In general, these are works made by Argentine musicians.



## usuario / user

frecuencia  
frequency

intervención  
intervention



La flexibilidad del sistema, permite –ante productos que no pueden ser intervenidos– optar por diversas posibilidades: obtener títulos anteriores, cancelar una entrega –si no es de interés el material seleccionado–, programar una entrega especial (un regalo a una persona que no es miembro del club).

The system flexibility, allows to choose among different possibilities offered by this service: obtaining previous records, canceling a delivery –if the selected material is not interesting–, and programming a special delivery (a gift to a person who is not a club member).



## producto / product

accesibilidad  
accessibility

diversidad  
diversity



Los discos son escogidos para que puedan ser escuchados por un público diverso. La vía de acceso al material es inscribiéndose como miembro de *El club*, espacio que funciona a través de su página web. La promoción es realizada principalmente a través del sistema del «boca a boca».

Records are chosen considering the diversity of public listener. The access route to the material, is registering as a member of *El club*, a space which functions through a web page. Promotion is performed, mainly, through the «word of mouth» system.

## sistema de venta selling system

modalidad <i>modality</i>	directa <i>direct</i>	diferida <i>difered</i>	
formato <i>format</i>	universal <i>universal</i>	adaptado <i>adapted</i>	específico <i>specific</i>
vínculo <i>bond</i>	intelectual <i>intellectual</i>	sensorial <i>sensorial</i>	emocional <i>emotional</i>
dinámica <i>dynamics</i>	autoservicio <i>self service</i>	asistido <i>assisted</i>	

La dinámica propuesta se basa en un sistema de membresía cuyo soporte es una plataforma virtual. Esta interfase –que permite la relación entre los socios y el staff– se encuentra organizada en diferentes secciones: agenda –con diversas presentaciones y espectáculos musicales–; foros –de opinión y discusión–; espacio para consultas –sugerencias, preguntas–; y una editorial acerca del material del mes en curso.

*El club* envía al domicilio del socio –en el transcurso de la primera quincena del mes– el disco seleccionado; una vez recibido el material y la publicación que lo acompaña, el socio tiene diez días para comunicar modificaciones sobre el próximo envío tales como: agregar otro disco, cambiar el escogido, o simplemente cancelar esa entrega. La interacción planteada es sencilla y dinámica, además ofrece diversas modalidades de pago para diferentes tipos de usuarios, respaldando la seguridad de los procedimientos. Los discos que distribuyen pueden ser comprados en los canales de ventas tradicionales, pero la adaptación –orientada a este rubro– del sistema descrito facilita que estas obras puedan alcanzar mayor difusión, y que el público se actualice de manera constante.

The dynamics proposed is based on a membership system whose support is a virtual platform. This interface –which permits the relation between members and the staff– is organized in different sections: agenda –with several presentations and music shows–; forums –opinion and discussion–; advising space –suggestions, questions–; and an editorial about the records of the present month.

*El club*, sends to the member's address –during the first fortnight in the month– the selected record; once the material is received as well as the publication accompanying it, the member has ten days after receiving it to report modifications on the next delivery such as: adding another record, changing the chosen one, or simply canceling such delivery. The interaction is simple and dynamic, it also offers several payment modalities for different types of users, supporting the safety of the procedures. The records they distribute may be purchased in the traditional sales channels, but the adaptation –oriented to this field– of the system described previous facilitates spreading these records, and keeping the public constantly updated.



## valores / values

### comunidad / community

Generar, mediante una membresía, un espacio alternativo para disfrutar de la música y de eventos culturales relacionados.

Generate, by means of membership, an alternative space to enjoy music and related cultural events.

### confianza / trust

Garantizar un sistema de compra a través del cumplimiento de los plazos de entrega, procedimientos de cobro y variedad de los productos.

Guarantee a purchasing system through the fulfillment of the delivery dates, collection procedures and products variety.

### satisfacción / satisfaction

Generar la expectativa de esperar mes a mes la llegada de «un regalo a tu puerta».

Generate the expectation of having «a gift at your door» every month.



Me enteré a través de unos amigos que existía este sistema y ahora espero ansiosa la llegada del disco del mes. Lo que más me gusta es que siempre me quedo sorprendida por el tipo de música: fusiones, ritmos originales (...) bueno, es que prefiero esa opción musical...

*Some friends told me about the club. Each month I anxiously wait for a new disk arrival. What I like about it is that I always get surprised by the music: fusions, and originals rhythms (...) it matches with my musical choices...*

Es una idea copada... no es un espacio físico original, porque ya se había hecho algo parecido en los 70, pero está muy bueno el proyecto. Que se renueve todos los meses es genial (...) donde los mismos músicos hacen de «periodistas». Además es una alternativa para muchísimos músicos de poca tirada que no pueden llegar a las disquerías al alcance de público ávido de buena música (...) y tal vez por eso es especial: se puede acceder fácilmente, no es necesario tener alto poder adquisitivo para ser parte del Club, la idea es otra en ese sentido.

*It is a cool idea... not such an original because something like it had been done in the 70's, but it is a good proposal. The monthly renewal is great (...) where the musicians themselves act as journalists. It is an alternative for many musicians with a small turnout that do not get to the music shops and to the public keen on good music (...) perhaps that is why it is so special: it has easy access, don't have to be rich to be part of the Club, the concept spread in other way.*



Un lugar que tenga  
de todo, y lo mejor  
de cada cosa.

*A place which has  
everything, and the  
best of each thing.*





# i Fresh Market

Cuando el emprendimiento era aún una idea, los objetivos que se proponían alcanzar estuvieron presentes con firmeza: un lugar donde esté presente la seducción de los cinco sentidos, generando una marca fuerte en estándares de calidad y alto nivel de servicio.

El desarrollo creciente del barrio de Puerto Madero –que carecía de oferta de productos y servicios para quienes residiesen allí– propició que en noviembre del año 2003, abriera sus puertas un espacio donde conviven diferentes posibilidades y donde todos los usuarios puedan encontrar lo que necesiten: artículos de bazar, flores, productos gourmet, fiambres, vinos, pastelería, y todo al alcance de la mano. Complementa esta propuesta el servicio de bar/restó.

Una de las premisas de la empresa es: que la gente que lleve a comer, encuentre algo que comprar; y que la gente que vaya a comprar, se siente y se quede a comer.

When the entrepreneurship was just an idea, the objectives they tried to reach were firmly present: a place where the seduction of the five senses would be present, generating a strong brand with high quality standards and a high level of service.

The growing development of the Puerto Madero neighborhood –which lacked an offer of products and services for those people living there– caused that in November 2003, a space opened its doors with different possibilities and where all users may find everything they need: home articles, flowers, gourmet products, cold meat, wines, pastry, and everything at hand's reach. There is also a bar-restaurant service.

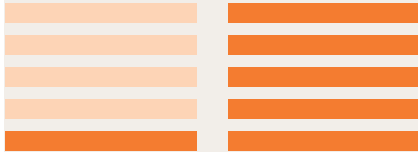
One of the objectives of the company is: that people who come to eat, find something to buy; and that people who come to buy, feel tempted to eat something.



## contexto / context

distribución  
*distribution*

identidad  
*identity*



Su ubicación en el nuevo barrio de Puerto Madero, refuerza la propuesta de la zona: innovación, seducción, exclusividad y diseño.

De este modo, y en sus inicios, se convirtieron en los principales proveedores del barrio.

Its location in the new Puerto Madero neighborhood reinforces the proposal of the zone: innovation, seduction, exclusiveness, and design.

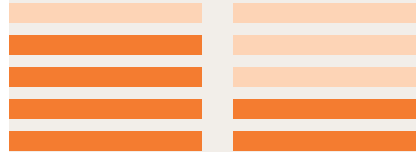
This way, and at the beginning, they became the main suppliers in the neighborhood.



## usuario / user

frecuencia  
*frequency*

intervención  
*intervention*



El menú del bar-restó está abierto todo el día, con el fin de que se pueda comer lo que uno quiera, cuando quiera. La empresa propone un concepto dinámico abierto a los comentarios de los clientes –el sector de bazar fue incorporado al local después de varias sugerencias de los mismos–.

The menu at the bar restaurant is open all day, with the purpose of eating everything, whenever you want.

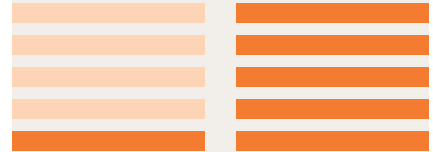
The company proposes a dynamic concept open to opinions from customers –the bazaar sector was incorporated after suggestions from customers.



## producto / product

accesibilidad  
*accessibility*

diversidad  
*diversity*



Los productos que ofertan son de alta calidad, cuidada elaboración y en su mayoría de origen nacional. El menú se renueva por temporada y la oferta de bazar es continuamente actualizada. Su localización y el elevado costo de su plaza limitan el volumen de público.

The products they offer are high quality, carefully manufactured, and mainly national. The menu is renewed every season and the offer of home articles is continuously updated. Its location and high cost limit the volume of public.

## sistema de venta selling system

modalidad <i>modality</i>	directa <i>direct</i>	diferida <i>difered</i>	
formato <i>format</i>	universal <i>universal</i>	adaptado <i>adapted</i>	específico <i>specific</i>
vínculo <i>bond</i>	intelectual <i>intellectual</i>	sensorial <i>sensorial</i>	emocional <i>emotional</i>
dinámica <i>dynamics</i>	autoservicio <i>self service</i>	asistido <i>assisted</i>	

Al ingresar al local se produce un encuentro inmediato con los productos. El público es estimulado por los distintos aromas, la música y el colorido de los ambientes –en donde todo está cuidado al detalle y especialmente diseñado-. La distribución del equipamiento delimita los distintos sectores del local, y hace posible que diferentes actividades puedan convivir en un mismo entorno. Los productos se encuentran dispuestos de tal modo que pueden ser observados, tocados y elegidos sin restricciones.

La heterogeneidad de su oferta permite que el variado público que visita *i Fresh Market* concurra –sin importar el momento del día– a comprar flores, consumir algún aperitivo, comprar productos para elaborar comidas, degustar algún vino local o disfrutar del variado menú del restó.

When entering into the store you immediately come across the products. The public is stimulated by the different aromas, music and colors in the rooms –where everything is cared in detail and specially designed. The distribution of the equipment limits the different sectors at the store, and enables the performance of different activities in a same space. Products are displayed in such a way that they may be observed, touched, and chosen without any restrictions. Its heterogeneous offer allows the varied public visiting *i Fresh Market* to go –no matter the time of day– to buy flowers, have an aperitif, purchase products for cooking, taste some local wine or enjoy the different restaurant’s menus.



## valores / *values*

### satisfacción / *satisfaction*

Generar espacios para el deleite y placer a través de la oferta de productos que refuerzan esos estímulos.

Generate spaces for enjoyment and pleasure by offering products which reinforce the stimuli.

### confort / *comfort*

Generar a través del diseño, una atmósfera particular, que diferencia y permite disfrutar cada uno de los aspectos de la experiencia.

Generate by means of design, a particular environment, which allows enjoying each one of the aspects of the experience.

Muy lindo el lugar, me pareció estar en otro país, la ubicación, la ambientación, la atención y sobre todo la calidad de los productos. Me parece que tienen una excelente combinación de todas estas variables.

*Very good place, seems to be in another country, the location, atmosphere, service, and above all the quality of the products. An excellent combination of all these variables.*



Me gusta la ubicación, en un lugar casi como escondido, si bien en Puerto Madero hay una variedad de cafés y restaurantes éste está alejado del resto. Por otro lado me gustan mucho los productos que venden y la decoración, la forma de prepararlos: propia del lugar de origen.

*I like the location, almost hidden, although there are so many coffee shops and restaurants in Puerto Madero, this one is off the beaten track. On the other hand I like the products they sell and the decoration, the way they prepare them: just like the place of origin.*



No se tiene una  
cacerola, se tiene  
una Essen.

*You don't have an  
standard pan, you  
have an Essen.*



# Essen

Pasaron treinta años desde el momento en que la empresa que se dedicaba a la fabricación de quemadores de cocina decidiera modificar su producción. En pleno desamparo de la industria, el cambio apareció junto con la transformación en el producto: la fabricación de cacerolas de aluminio fundido, que entonces no existían en el país. De este modo, nace *Essen Aluminio* reformulando y consolidando la trayectoria de esta empresa familiar que actualmente está conformada por 300 personas.

Los productos, que forman un menaje de cocina de aluminio fundido por gravedad, son confiables, duraderos y prácticos. Están pensados para funcionar como un sistema multifunción de cocina que permita el ahorro de energía y la obtención de comidas más saludables. En nuestro país la marca es ampliamente reconocida, ya sea que en el hogar se cuente o no, con una «cacerola *Essen*». Una de sus particularidades es resultado de otra modificación implementada en los años 80: el sistema de venta directa por demostración de las funciones de cocina, que permite generar un nexo fundamental entre los clientes y la empresa. Más de 8.000 demostradoras se encargan de difundir las diferentes líneas de productos y mantienen abierto un importante canal de comunicación.

It has been thirty years since the moment at which the company that manufactured kitchen burners decided to modify its production. In a state of total industry neglect, the change shows up by the hand of the product transformation: the manufacture of cast aluminum pans which so far had not existed in the country. Thus is born *Essen Aluminio* was born, reformulating and consolidate the trajectory of a family company which today employs 300 persons.

The products, which include a range of gravity-cast aluminum kitchenware, are renowned for being reliable, durable and practical. They are made to work as a cooking multi-function system enabling energy savings and healthier meal. In our country the brand has widespread recognition, whether people have an «*Essen pan*» in their homes or not.

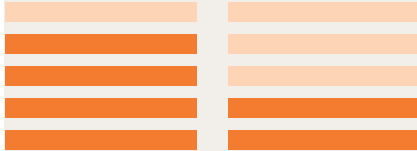
One of the particularities of this proposal –the result of another change implemented during the 80's– is their direct selling system based on the demonstration of cooking functions, which forges an important nexus between clients and the company. There are over 8,000 women, that are in charge of these demonstrations and to spread the different lines of products, also they keep open the communication channel with the company.



## contexto / context

distribución  
distribution

identidad  
identity



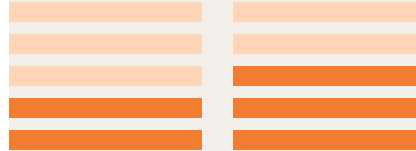
La modalidad de venta permite una amplia distribución en todo el país. Además, exporta a países de la región y a EE.UU. Estos productos tienen una fuerte identidad por su confiabilidad y durabilidad, quedando en segundo plano el origen local de la producción. Their selling system provides a wide-spread distribution all over the country. Furthermore, exports to other countries in the region and to the us. Though these products have a strong identity in terms of reliability and durability, the fact that they are locally produced remains on a second plane.



## usuario / user

frecuencia  
frequency

intervención  
intervention



Los usuarios se renuevan constantemente, sin embargo la modificación de los productos es baja. Además de poder incorporar nuevas piezas de las diferentes líneas, es posible renovar las que se poseen o reemplazar sus partes dañadas, creando así nuevos combos de productos.

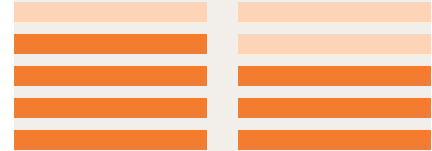
Users are constantly renewed, however product modification is low. In addition to being able to purchase new pieces from the different product lines, it's also possible to renew those that already are had, or replace damaged parts, thus creating new combos.



## producto / product

accesibilidad  
accessibility

diversidad  
diversity



Adquirir un set de piezas –circuito en el que el cliente «fidel» inicia al «nuevo» cliente–, requiere contactarse con una demostradora. Complementan la oferta: utensilios para un buen uso y servicios de posventa; las líneas se modifican a través de los años pero mantienen sus atributos principales.

Purchase a set of pieces –in which the «loyal» customer initiates the «new» customer–, requires contacting one of the demonstrators. The offer is supplemented with: utensils and post-sales service; the lines have changed, but their main attributes have been maintained.



## sistema de venta selling system

modalidad <i>modality</i>	directa <i>direct</i>	diferida <i>difered</i>	
formato <i>format</i>	universal <i>universal</i>	adaptado <i>adapted</i>	específico <i>specific</i>
vínculo <i>bond</i>	intelectual <i>intellectual</i>	sensorial <i>sensorial</i>	emocional <i>emotional</i>
dinámica <i>dynamics</i>	autoservicio <i>self service</i>	asistido <i>assisted</i>	

El eje fundamental en la estrategia de venta de los productos Essen es el vínculo que se establece entre las vendedoras y los clientes, única vía para comprar los productos. A través de la demostración de la funcionalidad en la cocina de las piezas se genera la atmósfera adecuada para la difusión de los productos. La fuerza que tiene la marca –respaldada por la calidad de su producción– permite que las vendedoras puedan llegar a los hogares casi sin presentación; y que se conviertan en parte de la historia familiar, regalándose como piezas de valor si, por ejemplo, los hijos se van a vivir solos.

En este sentido es clave la formación de las vendedoras y el trabajo en conjunto que resulta de la interacción entre los usuarios, éstas y la empresa. Esta dinámica produce una fuente de información vital que recorre todo el proceso de producción –en parte marcado por lo que opinan «las clientas»– y que permite ir adaptándolo y modificándolo.

Essen product sales strategy is based fundamentally on the link forged between demonstrators and clients, the sole way these products can be bought. Through demonstration of how pieces work for cooking, the proper atmosphere is created or recommending the products. The strength of the brand –supported by the company’s quality manufacturing level– allows saleswomen to come into people’s homes practically without an introduction and become part of the family’s history, passed on as valuable objects if, for instance, their children set up their own homes.

In this sense it is of key importance to provide the saleswomen with the right background, and the combined work resulting from the interaction among users, these women and the company. This dynamic system produces a source of vital information along the entire production process –to some extent marked by what «clients» think– and which provides the means to go adapting it and amending it as required.



## valores / *values*

### comunidad / *community*

Acercar la marca a los usuarios, generando un espacio común mediante una vinculación de tipo afectiva con los productos.

Bring the brand closer to users, generating a common space by establishing an affectionate bond with the products.

### confianza / *trust*

Generar un vínculo estrecho entre los usuarios y la empresa, reforzado por la calidad de la oferta de los productos.

to create a close bond between users and company, reinforced by the quality of the products offered.

### responsabilidad / *responsability*

Contribuir al ahorro de energía, mediante las propiedades de los productos y una obtención de comidas más saludables.

To contribute to energy saving, by means of product properties and healthy foods.



Y la verdad es que hay diferencia... si bien no trabajo todo el día con estos productos en la cocina porque usamos ollas de otro tipo, me gusta el resultado que se obtiene en las comidas... te simplifica mucho la cocción y como son versátiles sirven para varios usos (...)

*The truth thing is that it makes the difference... although I don't use them every day, I really like the results that are obtained... it simplifies to much the baking and as they are versatile they serve for several uses (...)*

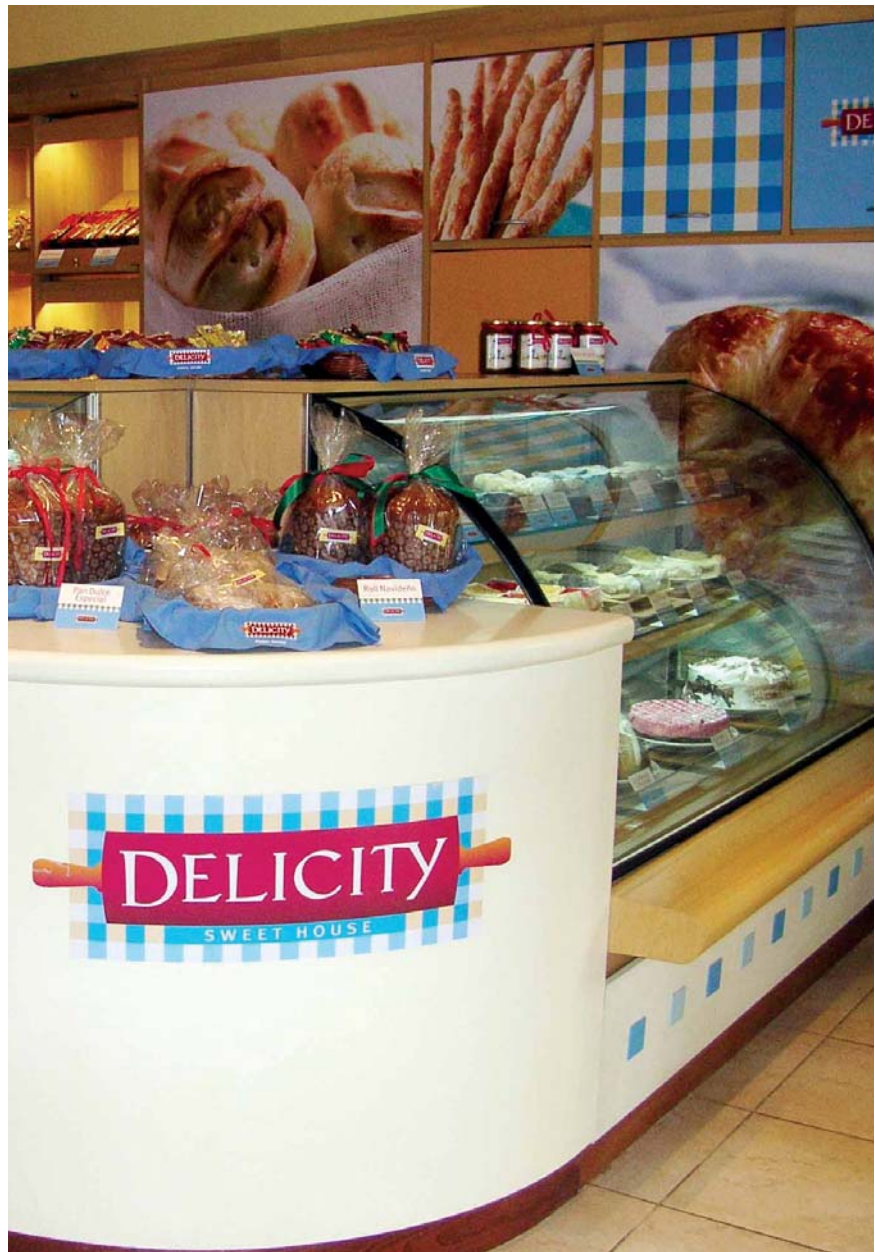
A pesar de que me incomoda lavarla, porque es pesada y grandota, en casa todo se cocina con la Essen: arroz, carne, torta... te sirve para todo... ahora tal vez probemos algunos otros productos.

*Although its uncomfortable to wash it, because of its weight and size, I always cook everything with the Essen: rice, meat, cake...it is useful for all kind of food... now maybe I will try some new products.*



Una experiencia gratificante para los sentidos.

*A gratifying experience for the senses.*



# Delicity

En el año 1986, *Delicity*, irrumpe en la escena local con un nuevo concepto en panaderías: productos siempre frescos y horneados a la vista del público. En sus comienzos, la oferta se concentraba en los productos más típicos del sector como panes, medialunas y facturas. Tres años más tarde, abre la primer franquicia incorporando a la propuesta inicial una oferta más amplia: empanadas, tartas, knitches, stephanos, sándwiches, ensaladas, masas secas, tortas, brownies y el servicio de cafetería con distintas variedades de bebidas y cafés.

A través de los años y de manera progresiva, *Delicity*, creció en número de locales y fue reconocida en todo el país. Cada una de sus franquicias a modo de embajadas de los mejores productos, además de un cuidadoso servicio y una cálida atención a los usuarios, comparten el *know how* de la elaboración manteniendo el respeto por dos de sus características: el mismo producto casero y la misma calidad.

In 1986, *Delicity* appeared on the local scene with a new concept for bakeries: fresh products baked at the store and always available. At the beginning the offer was concentrated on typical products of the segment such as bread, croissants and rolls, Danish pastry, etc. Three years later it opened the first franchise adding to the proposal: individual pies (empanadas), cookies, cakes, brownies and a coffee shop with different coffee varieties and drinks.

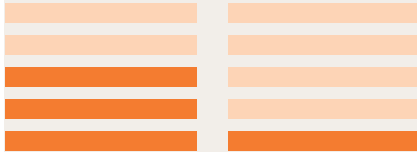
Through the years, *Delicity* has progressively multiplied its outlets and is recognized all over the country. Each of its franchises is a guarantee of good products, as well as of caring and excellent customer service; they share the «know how» of their process always maintaining two of their characteristics: the same home-made products, and the same quality.



## contexto / context

distribución  
*distribution*

identidad  
*identity*



Delicity cuenta con 70 locales, en diferentes ciudades del país.

Se trata de una misma propuesta que presenta diferencias en la ubicación de locales ya sea en barrios o zonas céntricas.

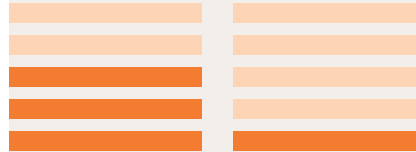
Delicity has 70 outlets in different cities, with exactly the same proposal, the only difference being whether they are located in neighborhoods or in town centers.



## usuario / user

frecuencia  
*frequency*

intervención  
*intervention*



La ubicación de los locales permite al comprar hacerlo de manera frecuente –productos de panadería– o de manera ocasional –opciones para el almuerzo–.

Las sugerencias de los consumidores son tenidas en cuenta y en ocasiones éstas generan nuevos lanzamientos.

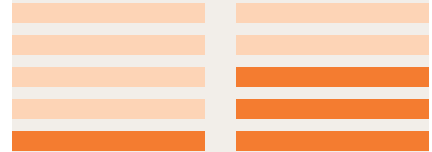
The location of the outlets allows frequent bakery purchases, or occasional options for lunch. Customers' suggestions are taken into account and sometimes generate new launches.



## producto / product

accesibilidad  
*accessibility*

diversidad  
*diversity*



Los productos, son de fabricación propia y cada dos meses se incluyen nuevos. De este modo, en cada franquicia se mantiene el mismo nivel de calidad y los sabores de los productos son iguales donde quiera que el cliente vaya.

The goods sold are produced by *Delicity* and new items are included every two months. This way each franchise maintains the same quality level, and flavors are the same wherever the client goes.

## sistema de venta selling system

modalidad modality	directa direct	diferida difered	
formato format	universal universal	adaptado adapted	específico specific
vínculo bond	intelectual intellectual	sensorial sensorial	emocional emotional
dinámica dynamics	autoservicio self service	asistido assisted	

Desde el año 1989, el sistema de negocio se basa en franquicias de venta directa de producto. Este formato fue pensado para lograr una mayor cobertura y una mayor difusión de la propuesta en todo el país. Cada *Delicity* –que debe reunir las características solicitadas– recibe un manual de operaciones mediante el cual se transmite el *know how* necesario para mantener la excelencia en el servicio de la marca y generar el ambiente más agradable. Esta dinámica, permite que todos los locales ofrezcan la mismos sabores tanto en panadería como en confitería. En general, éstos, se caracteriza por estar ubicados en esquinas, en zonas de buena visibilidad y con intenso tránsito peatonal.

Complementan la propuesta, los servicios y la atmósfera que se genera en *Delicity* –o en cada una de ellas–: servicio de Wi-Fi, música ambiental, degustación de productos recién horneados, acercando así a los consumidores a una experiencia que abarque todos los sentidos. Si bien es fundamental que cada local parezca igual a otro se promueve que cada franquicia tenga una visión amplia del negocio –que aún dentro de éstos parámetros– le permita crecer e innovar.

Since 1989 this business system is based on a direct sales franchise. This format allows achieving greater coverage and diffusion of the proposal in the country. Each *Delicity* –which must comply with the requested characteristics– receives an operation manual transmitting the necessary know-how to maintain brand excellence and to generate a pleasant atmosphere. This dynamic allows all the outlets to offer the same flavors both at the baker's as well as at the café. In general they are corner houses, in areas with good visibility and intense pedestrian traffic.

The service and atmosphere generated at *Delicity* is complemented by Wi-Fi, background music, tasting freshly baked products, approaching the consumers to a experience that includes all the senses. Although it is fundamental that each outlet look like the rest, each franchise is encouraged to have a broad vision of the business to allow it to grow and innovate even within that framework.



## valores / *values*

### confianza / *trust*

Garantizar, mediante una cuidadosa producción, la calidad y caseridad de los productos en cualquiera de los punto de venta.

Guarantee the quality of homemade products in all the outlets through careful production.

### satisfacción / *satisfaction*

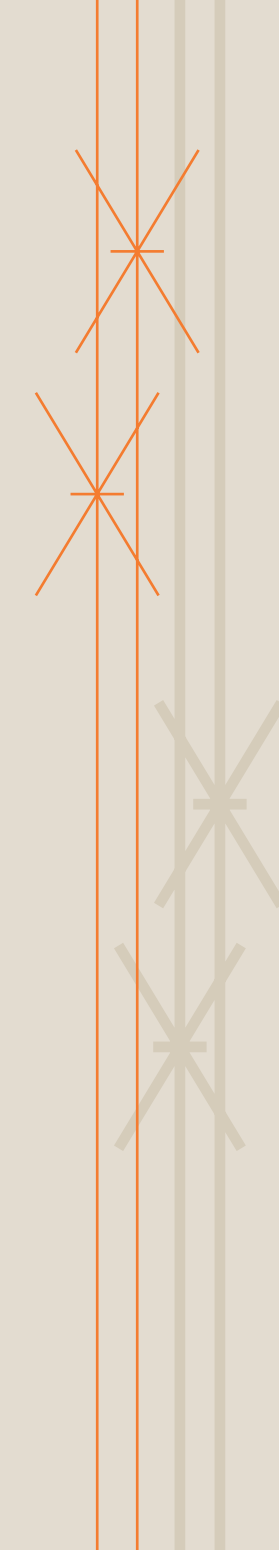
Brindar una diversidad de productos -que en diferentes momentos del día- permiten disfrutar con todos los sentidos. Offer a diversity of products -that in different times of the day- allows the enjoyment of all senses.

### confort / *comfort*

Complementar la calidad de los productos, conjugando esta concepción con la atmósfera creada.

Complement product quality, with the atmosphere that is created.





Tomo café en *Delicity*, cuando necesito un «poco de glamour», es muy rico y me gusta el lugar porque puedo leer el diario a la mañana a pesar de ser la tarde. El clima, es distendido y tranquilo...

*I drink coffee at Delicity when I need «a little glamour», it is very nice and I like the place because I could read the morning newspaper in spite of being the afternoon. The atmosphere is relaxing and quiet...*



Al mediodía salgo de la oficina para encontrarme con mis amigas en *Delicity*. Nos encanta, porque el ambiente es muy cálido y además la comida muy rica... el problema es que es imposible no tentarse con algún dulce para el café...

*At noon I leave the office to meet my friends at Delicity. We like it a lot, because the atmosphere is very warm and in addition the very tasteful food... the problem is that it is impossible not be tempted with something sweet for the coffee...*



# capítulo 3

## Motivaciones

### *Motivations*

p. 109 Tentación  
Temptation

p. 115 Oportunidad  
Opportunity

P. 121 Conocimiento  
Knowledge

En los capítulos anteriores hemos analizado cómo las distintas empresas conjugan diferentes variables para construir una propuesta que resulte significativa para el sujeto y que permita atraerlo como consumidor. Nuestro análisis ha intentado, por un lado, identificar y describir los elementos que cada organización toma en su iniciativa; y por otro, detectar los vínculos que se establecen entre éstos y las expectativas de los sujetos.

Los casos analizados a partir del marco conceptual propuesto nos brindan una perspectiva diversa acerca de las iniciativas implementadas por distintas organizaciones para ofrecer productos y servicios en el contexto local. En cada uno de los casos hemos estudiado las combinaciones de *contextos*, *productos* y *usuarios*, señalando la forma en la que estas tres dimensiones se conectan a través de un «diseño de la venta», y hemos observado algunos valores que –entre otros posibles– podrían ser apreciados por un consumidor.

Para completar el modelo de análisis del sistema de comercialización y consumo –como una unidad compleja y dinámica–, introduciremos en este último capítulo la dimensión *temporal*. Esta dimensión es precisamente la que define la dinámica de compra y consumo, mediante la integración de conductas –que a primera vista parecen contrapuestas– en un flujo continuo que representa el comportamiento de los sujetos. Es por lo tanto, uno de los aspectos fundamentales a considerar en el momento de pensar y generar una estrategia de comercialización.

Abordemos entonces la perspectiva de los sujetos, intentando analizar estas iniciativas desde ese punto de vista: ¿qué los impulsa a optar por una oferta? ¿En qué momento de su actividad se realiza esta elección? ¿Es esta actitud un comportamiento cotidiano o esporádico?

Como hemos mencionado, el sujeto constituye la dimensión más compleja dentro del sistema de comercialización y consumo, ya que representa al mismo tiempo, el elemento menos predecible y el más determinante en el proceso de adquisición. Y por otra parte, es su comportamiento el

In previous chapters we have analyzed how different companies take different variables in order to build a meaningful proposal for the subject and attract him as a consumer. Our analysis attempts to identify and describe the elements that each organization uses in its initiative, on the one hand, and to detect the associations it establishes with the subject's expectations, on the other hand. The cases analyzed under the proposed conceptual frame, show a diverse perspective in regard to the initiatives the different organizations take to offer their products and services in the local context.

In each case, we studied the combination of contexts, *products* and *users*, *pointing out* the way in which these three dimensions are connected by way of a «sales design» and we have observed some values that might be appreciated by a consumer, amongst others.

In order to complete the commercialization and consumption system pattern analysis –as a complex and dynamic unit– we will include the dimension of *time* in this last chapter. This dimension is precisely what defines the purchase and consumption dynamic, through the integration of behaviors that may seem contradictory at first sight, but is in reality a continuous flow that represents the subject's behavior. Therefore, it is one of the fundamental aspects to be considered when planning and building a commercialization strategy.

Now we will address the subject's perspective, with the intention of analyzing these initiatives from his point of view: what drives him to go for one particular offer? At what time in his activity does he make his choice? Is this attitude an everyday behavior or is it sporadic?

As mentioned, the subject constitutes the most complex dimension within the commercialization and consumption system, since it simultaneously represents the least predictable element and the most determining factor in the acquisition process. Additionally, it is his behavior that will produce a certain culture: its values, beliefs and ideology. In this scenario it is important to understand what it is that drives the subject in his role as consumer, no so

que va a materializar una determinada cultura: sus valores, creencias e ideología.

En este escenario, resulta importante comprender cuáles son las motivaciones que movilizan al sujeto en su rol de consumidor, no tanto en aquellas situaciones dominadas por el hábito –en el sentido de una racionalidad sedimentada y una acción mecanizada–, ni por el azar –en las que los elementos de la propuesta resultan indistintos en la decisión de compra–, sino en la situación en la que el sujeto es actor consciente del proceso de adquisición.

En principio, esta motivación puede ser entendida como una causa –una actitud espontánea, originada a partir de las aspiraciones individuales o sociales–, pero también podría ser entendida como una consecuencia –efecto del estímulo provocado por acciones de las organizaciones–. La motivación se convierte entonces en una variable sobre la cual es posible operar y a partir de la cual es posible organizar las distintas dimensiones de la propuesta de comercialización: producto, contexto, usuario y tiempo.

Es importante destacar que las motivaciones no son elementos permanentes ni estáticos, ya que los sujetos van modificando su comportamiento a medida que atraviesan distintas experiencias durante su vida. La dinámica de la interrelación social y la constante modificación en la cultura dan cuenta de dos niveles en un mismo campo: en un primer nivel, este campo es relativamente estable, permitiendo visualizar los elementos en común que tiene un grupo, pero en un segundo nivel es lo suficientemente cambiante como para no poder predecir los comportamientos individuales. Es, de este modo, que un mismo sujeto puede adquirir distintos productos bajo una misma motivación, o comprar un mismo producto a partir de dos motivaciones completamente distintas en circunstancias diferentes.

A continuación, planteamos tres posibles motivaciones de consumo presentes en mercados de productos diferenciados, y a través de las cuales es posible visualizar la conjugación de las dimensiones.

much in situations dominated by habit –in the sense of rooted rationality and mechanical action–, or chance, –in which the proposal factors are indistinguishable from the decision to purchase– but, rather, in situations in which the subject is a conscious actor in the acquisition process. In principle, this drive could be understood as cause –a spontaneous attitude produced by individual or social aspirations– but it could also be understood as a consequence –the result of stimuli prompted by the organizations–. The motivation then becomes a variable that is possible to operate and by which it is possible to organize the different dimensions of the commercialization proposal: product, context, user and time.

It is important to highlight that motivations are neither permanent nor static factors, as subjects modify their behavior as a result of different experiences in their life. The dynamic of social interrelationships and constant cultural changes account for the two levels in the same field: in the first level, this field is relatively stable, allowing the common factors in a group to be viewed; but in the second level it is sufficiently inconstant as to be unable to predict individual behavior. So it is possible for one subject to acquire different products as a result of one stimulus, or to buy one product for two completely different reasons, in two different circumstances.

We present below three possible motivations for consumption that are to be found in markets with differentiated products, through which it is possible to observe the combination of dimensions.



1. Isla en  
Centro Comercial

Tentación:

instigación o estímulo que induce el deseo de algo.

Temptation:

instigation or stimulus that induces a desire for something.

La tentación es uno de los motores más importantes del consumo moderno. Representa para el sujeto un deseo irrefrenable, aunque efímero, de adquirir un determinado producto o consumir un servicio.

Sin embargo, no es posible provocar la tentación en todos los sujetos mediante un mismo estímulo, ya que la complejidad que define y configura al sujeto implica que estos disparadores provoquen sensaciones diferentes para cada sujeto de acuerdo con sus características socio-culturales. La nostalgia, la diversión, el placer, los afectos son aspectos que están presentes en la conciencia de un sujeto todo el tiempo, y por tratarse de aspectos profundamente instalados en su subjetividad, son los que lo impulsan en forma más frecuente a tentarse con un producto. La tentación, entonces, es una forma de consumo simbólico y afectivo. Es por esto que resulta difícil para las empresas generar una situación en la que sea posible asegurar un comportamiento previsible. Sin embargo, las posibilidades que tienen para generar una influencia considerable en este proceso –a través de estímulos sensoriales y emotivos– son diversas y relativamente simples.

En primer lugar, en esta situación juega un rol fundamental la ubicación de la ventana comercial. Si tomamos a la tentación como una motivación, no deberíamos pensar que el sujeto va a salir a buscar el producto, sino que, por el contrario, es el producto el que debe salir al encuentro del consumidor. Entonces, la localización del punto de venta en lugares altamente transitados, en puntos de convergencia y lugares de espera obligada es frecuente en casos en donde se pone en juego la tentación del sujeto. En este sentido, las estrategias de la empresa argentina *Kio* –que comercializa accesorios de moda dentro de las estaciones del subterráneo–, de la compañía norteamericana *Starbucks* –que ofrece café al paso en más de 3.000 puntos de venta–, o de los locales *Flight 001* –ubicados dentro de distintos aeropuertos y en donde se ofrecen diversos productos para el viajero con la intención de tentarlo durante la espera de su vuelo– son claros ejemplos de la explotación de la localización para generar tentación.

Temptation is one of the most important drivers for modern consumption. It represents the subject's irrefrangible, though fleeting, desire to consume a specific product or acquire a service.

However, it is not possible to produce temptation in all subjects by means of the same stimulus, as the complexity that defines and constitutes the subject implies that the triggers will cause different sensations in each subject, according to his socio-cultural characteristics.

Nostalgia, entertainment, pleasure, affection, are aspects present in a subject's conscience all the time, and because they are aspects deeply established in his subjectivity, they are the ones that most frequently drive him to be tempted by a product. Temptation is thus a form of symbolic and emotional consumption. That is why it is difficult for companies to generate a situation in which it is possible to ensure foreseeable behavior. However, they have diverse and relatively simple possibilities of generating considerable influence in this process, by way of sensory and emotional stimuli.

In the first place, the location of the commercial window plays a fundamental role. If we take temptation as a motive, we should not suppose that the subject would go searching for the product, but, rather, that the product is the one that must seek out the consumer. Therefore sales points are frequently found at locations that are heavily visited, at meeting places and waiting points, when trying to tempt the subject. In this sense, clear examples of the exploitation of locations to generate temptation can be seen by the strategy used by the Argentine company *Kio* –that commercializes fashion accessories in subway stations– or by the American *Starbucks* –whose 3,000 sales points offer coffee to passers by–, or by the *Flight 001* shops placed inside airports where diverse traveling products are offered the passengers as they wait for their flights. Other important features we could mention are that those impulses can only be maintained for short periods of time; hence they generally have simple, fast procedures for obtaining the product. There is no doubt that, if the proce-



Otra característica importante que podríamos mencionar es que estos impulsos pueden sostenerse sólo por períodos muy cortos de tiempo, por lo que generalmente se proponen procedimientos simples y rápidos para la obtención del producto. No cabe duda de que si el procedimiento para adquirir el producto es complejo, el impulso inicial tiene muchas posibilidades de disiparse de la misma manera que surgió. La posibilidad de ver, tocar y experimentar los productos sin restricciones resulta entonces fundamental para mantener ese impulso. Es por ello que deben estar visibles, al alcance de la mano, y en cantidades suficientes como para ofrecer un acceso inmediato de manera de incentivar al sujeto a servirse de ellos. Un caso interesante es el de la cadena chilena de tiendas de decoración autoservicio *Casa & Ideas* que utiliza la distribución interna de un supermercado para ofrecer productos de bazar, juguetes y decoración. Las tiendas de planta libre, los puestos al paso y los stands dentro de galerías o centros comerciales son tipologías que reúnen estas características.

Un tercer aspecto tiene que ver con el tipo de productos que el sujeto estaría dispuesto a comprar a partir de esta motivación. Por un lado es necesario que al menos la tipología de producto sea conocida para el comprador, es decir que exista un reconocimiento de sus funciones básicas y sus prestaciones. Por otro, el producto o servicio debe ser atractivo –tener valor simbólico–, pero no tan novedoso como para que el sujeto se detenga a reflexionar sobre su utilidad o funcionalidad. Para nombrar algunos ejemplos, podemos mencionar dos casos de empresas argentinas: *Delicity*, que produce y distribuye confituras y productos de pastelería en diversos puntos de venta de la ciudad; y *Todo Moda*, que comercializa en tiendas autoservicio bijouterie, bolsos y maquillaje, entre otros accesorios orientados a jóvenes. En ambos casos, los productos no presentan grandes diferencias con el promedio de los productos del mercado, sino que toda su estrategia apunta a generar un espacio de consumo simple y rápido.

For acquiring the product is complex, the initial impulse is as likely to fade as it was to appear. The possibility of seeing, touching and experiencing the products without restriction becomes fundamental for maintaining this impulse. For this reason they must be visible, handy, in sufficient quantity as to offer immediate access and invite the subject to help himself. An interesting example is the case of the Chilean self-service decor chain store *Casa & Ideas* that uses the internal distribution of a supermarket to offer household goods, toys and décor. The stalls on an open floor, the handy access and the stands inside galleries or shopping centers are typical.

A third aspect has to do with the type of products that the subject is willing to buy as a result of this stimulus. On the one hand, the type of product should be known by the consumer, that is to say that its basic function and service must be recognized. On the other hand, the product or service must be attractive –have a symbolic value– but not be so new that the subject has to stop and think about its utility or function. To name a few examples, we could mention two cases of Argentine companies: *Delicity*, producing and distributing preserves and baked products at various sales point in the city; and *Todo Moda*, bijouterie, bags and cosmetics, amongst other accessories for young people. In both cases, the products are not that different from the average products on the market, but the whole strategy seeks to generate a space for simple and fast consumption.

2



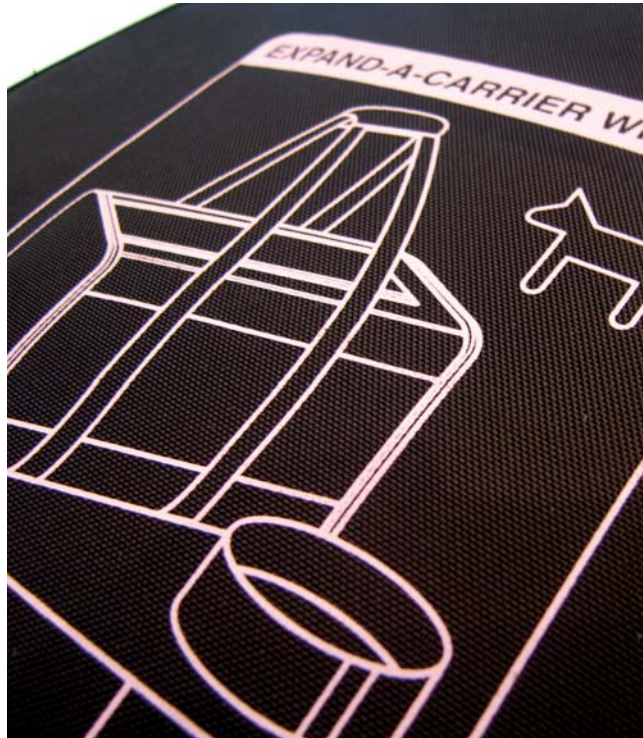
3



4



6



5



7

2 Open 25 hs // 3. vz // 4 y 5. Flight 001 // 6. Starbucks // 7. Casa & Ideas



1. Muji



Oportunidad:  
conveniencia de tiempo  
y de lugar.

Opportunity:  
convenience of time  
and place.

Podríamos entender la oportunidad como una motivación en la que el sujeto se siente impulsado a aprovechar la situación ocasional ante el encuentro con un producto que ya conoce y que incluso tenía intenciones –aunque sean superficiales– de adquirir.

A diferencia de la motivación anterior, en este caso los disparadores no están dispuestos para generar una sensación instantánea, sino para establecer una vinculación entre el producto exhibido y la percepción de utilidad o la valoración particular que tiene para el sujeto. Resulta claro, entonces, que en esta situación cobra especial importancia el *mix* que genere la propuesta comercial entre localización y producto. La economía de esfuerzos –tiempo, dinero–, que genera esta motivación está asociada con una sensación de comodidad, en el sentido de facilitar al máximo las condiciones que posibilitan al sujeto la adquisición de algo que desea. Esta característica es aprovechada extensamente por las tiendas multiproducto o por departamentos, como *Lafayette*, *Falabella*, *Habitat*, *Target*, *El Corte Inglés* o *Macy's*, ofreciendo la posibilidad de conseguir dentro de un mismo espacio soluciones a necesidades diversas. Algo similar se da en los casos de la tienda *Fresh Market* y el local *Notorious*, ya que ambos ofrecen productos conocidos –que incluso podrían adquirirse en otros puntos– pero en ubicaciones particulares que despiertan este sentido de comodidad. La oportunidad es, entonces, una motivación orientada a satisfacer una necesidad o deseo latente, ya sea de carácter simbólico o funcional.

A partir de esta motivación es posible consumir productos que, como ya hemos mencionado, tienen una utilidad probada para el sujeto. Productos que presentan determinadas características particulares, y que son reconocidas por el sujeto como una posible solución a una inquietud personal, tal vez por propia experiencia –el haber consumido el producto en otra oportunidad– o por recomendación de terceros –familiares, amigos o publicidad y medios–. Un claro ejemplo es el caso de la cadena argentina *London Tie*, que comercializa una amplia variedad de colores y texturas en corbatas de uso cotidiano, ofreciendo a sus consumidores

Opportunity could be understood as the motivation by which the subject feels driven to take advantage of an occasional situation, on encountering a product he already knows and even had the –albeit superficial– intention of buying.

Unlike the previous motivation, in this case the triggers are not aimed at generating an instant sensation, but to establish a link between the product on exhibition and the perception of the particular utility or value it has for the subject. Thus it seems clear that, in this situation, the mix that generates the commercial proposal between location and product is particularly important.

The economy of effort –time, money– that this motivation generates is associated with a sense of commodity, in the sense that it provides the conditions that allow the subject to acquire something he desires. This characteristic is taken extensively as an advantage by multiproduct or department stores such as *Lafayette*, *Falabella*, *Habitat*, *Target*, *El Corte Inglés* or *Macy's*, that offer the possibility of purchasing the solution to various needs, within the same space. Something similar happens in the cases of *Fresh Market* and *Notorious*, as both are places that awaken this sense of commodity in particular by offering familiar products –that can even be acquired elsewhere–. Thus, opportunity is a motivation directed at satisfying a latent need or desire, be it symbolic or functional.

With this motivation it is possible to consume products that, as we have mentioned, have already proved useful to the subject. They present certain characteristics, and are recognized by the subject as a possible solution for a personal wish, perhaps caused by his own experience –having consumed the product before– or by recommendation –from family, friends, advertisements or media–. A clear example is the case of the Argentine chain *London Tie*, that commercializes ties for daily use, with a wide variety of colors and textures, offering its customers various possibilities of choosing them. *La boutique del libro*, could also be mentioned as it offers familiar products, but at the same time, it participates in a network of cultural activities through its outlets.

posibilidades diversas de elección. También se puede mencionar a *La boutique del libro*, que ofrece productos conocidos, pero a la vez participa de una red de actividades culturales a través de sus particulares locales.

En este proceso, son fundamentales aquellas herramientas que permiten difundir las características del producto: publicidad, promoción, etc. Las campañas publicitarias de empresas como *Infinit*, *Ikea* o *Camper*, por nombrar solo algunas, se orientan a generar un cierto nivel de *awareness* en el sujeto, de manera que vayan fijándose en su memoria y se disparen en el momento del encuentro con el producto.

En cuanto a la localización, es importante en este caso una gran disponibilidad de la ventana comercial, ya que la presencia en distintos puntos de la ciudad aumenta las posibilidades de encontrarse con los consumidores y al mismo tiempo funcionar como un elemento de penetración en la memoria subjetiva. Los casos de la cadena de farmacias *Farmacy*, o la plataforma virtual *MercadoLibre.com*, son claros ejemplos.

A diferencia del grupo anterior, la dinámica de compra basada en la oportunidad es más racional. Es decir que existe una elaboración previa de la información sobre el producto o servicio, que hasta cierto punto puede ser subconsciente, y que se activa a partir del encuentro con el producto. Resulta importante, entonces, la exhibición de los productos de manera que puedan percibirse al pasar. La estrategia comercial de la empresa argentina *Cardón* –que comercializa productos típicos y regionales– es un ejemplo de que el trabajo en las vidrieras puede ser una forma de atraer a los consumidores. En muchos casos, los productos son incluso exhibidos en ambientaciones que lo relacionan con sus funciones, exacerbando su vinculación con la necesidad del sujeto. Éste ha sido el camino elegido por muchas empresas como *Barugel Azulay*, que comercializa distintos productos para la decoración y ambientación –como baldosas, mosaicos, sanitarios, papeles para pared, etc.– utilizando dispositivos de exhibición específicos que ayudan a construir una imagen mental del resultado en el consumidor.

In this process, the tools that allow the characteristics of the product to the published are fundamental, i.e. advertising, promotion, etc. The advertising campaigns carried out by companies such as *Infinit*, *Ikea* or *Camper*, to name but a few, are aimed at generating a certain level of awareness in the subject, in a way that the brands get imprinted on his memory, and could be awakened at the moment he encounters with the product.

As for location, a greater availability of the commercial window is important in this case, as being present at different points of the city, increases the possibilities of finding consumers and, at the same time, it functions as an element that penetrates the subjective memory. The case of *Farmacy*, or the virtual platform *Mercado Libre.com*, are clear examples of how important it is to offer access at different places in the city.

Unlike the previous group, the purchasing dynamic based on opportunity is more rational. That is to say, there is prior knowledge, subconscious up to a point, of the information about the product or service, and it is activated when encountering the product. It is important then, to exhibit the products in such a way that they can be seen in passing. The commercial strategy of the Argentine company *Cardón* –that sells typical and regional products– is an example of how window work can attract consumers. In many cases, the products are even exhibited in surroundings that bear a close relation to their function, aggravating their link to the need of the subject. This has been the path chosen by many companies, such as *Barugel Azulay*, that commercializes different decorating products such as tiles, mosaics, bathroom fittings, wallpapers, etc., using specific exhibition devices that help to build a mental image of the result for the consumer.

2



4



3



5



6



7



2 y 3. Camper // 4. Desigual // 5. Marimekko // 6. Habitat // 7. Target



1. Freitag



Conocimiento:  
apreciación de los valores  
particulares de un producto  
o servicio.

Knowledge:  
appreciation of the particular  
values of a product or service.

Tomar al conocimiento como motor de la adquisición implica reconocer un tipo de consumo en el que se valoran positivamente determinadas características, diferenciadas o particulares de un producto dentro del mercado. Esta tipología de compra es la que posee mayor influencia cognitiva, teniendo en cuenta el alto nivel de reflexión que implica. En este caso, es el sujeto quien sale a la búsqueda del producto, tomando este último una posición preponderante frente a las otras variables.

Los productos exclusivos, sofisticados e incluso exóticos son los que más frecuentemente se consumirán a partir de esta motivación, precisamente porque requieren un determinado volumen de información para «conocerlos». Tal es el caso de los téis y accesorios de *Tealosophy*, y las especias de *El barreal*, ambos orientados a un mercado *gourmet* que aprecia las características exóticas de los ingredientes. Sin embargo, en ocasiones también se pueden encontrar productos o servicios más «corrientes», pero que están envueltos en situaciones o lógicas de comercialización especiales, como es el caso de *El club del disco* –con su sistema de venta/membresía–, *Papelera Palermo* –y su *Casa de Oficios*–, o la peluquería *Roho* –devenida en un verdadero nodo de la movida cultural y la música alternativa–.

Este tipo de consumo se orienta a satisfacer necesidades específicas de un elevado nivel de requerimientos o una mayor carga simbólica. Surge como valor adicional la posibilidad de personalización, ya que el sujeto está dispuesto a esperar por el producto. Resulta interesante mencionar el caso de la empresa *Freitag* –productora y comercializadora de bolsos y mochilas a partir del reuso de lonas de camiones y elementos de automóviles y bicicletas–, que ofrece a sus consumidores la posibilidad de diseñar ellos mismos las características del producto, a través de una plataforma virtual.

Debido a estas características, ya no resulta necesario que la ubicación del espacio comercial sea masivamente accesible, incluso pueden encontrarse locales «ocultos» tras fachadas neutras, o inmersos en galerías o edificios multipropósito, como es el caso del restaurante *Olsen*, o el espa-

Knowledge as a driver of acquisition implies the recognition of a type of consumption in which certain differentiated or particular characteristics are positively valued in the market. This type of purchasing possesses the most cognitive influence, taking into account the high level of reflection it requires. In this case, it is the subject who seeks out the product, which takes a predominant position as opposed to other variables.

The exclusive, sophisticated and even exotic products are the ones most likely to be consumed basing on this type of motivation, precisely because they require a particular volume of information in order to «know» them. Such is the case of both tea and accessories at *Tealosophy*, and spice at *El barreal*, that target a gourmet market that appreciates the exotic characteristics of the ingredients. However, on occasion, more «usual» products and services might be found, but they are also caught up in special commercialization situations or logic, as is the case of *El club del disco* with its sales/membership system, *Papelera Palermo* with its *Casa de Oficios*, or the *Roho* hairdressing salon that has become a veritable node for cultural movement and alternative music.

The reason for this type of consumption is to satisfy the specific needs of a growing level of requirements or a greater symbolic burden. The personalization possibility arises as an additional value, since the subject is willing to wait for the product. The case of *Freitag* –a company that produces and commercializes bags and backpacks made out of reused truck tarps and car and bicycle parts– is interesting, as it offers consumers the possibility of designing their characteristics themselves, by way of a virtual platform.

Due to these characteristics, it is no longer necessary for the commercial space to be mass accessible; «hidden» shops can even be found behind neutral facades, or buried in galleries or multipurpose buildings such as the *Olsen* restaurant, or the own branch used by *Almacén del sur*. The magnet that will guide the subjects toward the commercial widow will be the recognition of product or service properties.

cio propio de *Almacén del sur*. El imán que guiará a los sujetos hacia la ventana comercial será el conocimiento acerca de las propiedades del producto o servicio. En este panorama, juegan un papel fundamental las publicaciones especializadas y las recomendaciones boca a boca, ya que enfatizan el carácter selectivo de la oferta. Este elemento en particular es determinante en casos como *Essen* o *Tupperware*, que ofrecen sus productos a través de la venta directa y que basan sus sistemas de comercialización en las redes personales de confianza y recomendación. La exhibición del producto es reemplazada por la asistencia experta de vendedores capacitados para interpretar las necesidades o deseos de los sujetos y ofrecer una respuesta de calidad y en extremo adecuada. En algunos casos, es posible observar la construcción de ritos de consumo, que otorga al momento de adquisición un matiz simbólico que no está presente en el resto de las alternativas. La dinámica de compra queda definida, en este caso, como un procedimiento reflexivo, meditado y racional. La intención de adquisición es una estrategia consciente y ha sido evaluada utilizando todas las herramientas cognitivas disponibles para ese sujeto. Esta intención es a la vez perdurable, manifiesta y programada.

In this scenario, specialized magazines and word of mouth recommendations play a fundamental role, as they emphasize the selective nature of the offer. This particular element is decisive in cases such as *Essen* or *Tupperware* that offer their products by direct sale and base their commercialization systems on personal trust and recommendation networks.

Product exhibition is replaced by expert assistance from trained salesmen who interpret the needs or desires of the subjects and offer a qualified and extremely adequate response. In some cases it is possible to observe how consumption rituals are built, giving the moment of purchase a symbolic tone that is not present in the rest of the alternatives. The purchasing dynamic is defined, in this case, as a reflexive, meditated and rational procedure. The intention to buy is a conscious strategy and it has been evaluated by using all the cognitive tools available to the subject. This intention is simultaneously long lasting, manifest and programmed.



3



4



5



6

2. Remarkable // 3. Mac Station // 4. Nespresso // 5 y 6. 100% Chocolate

# El campo de las motivaciones

## *The field of motivations*

**Relaciones comparativas.**

Comparative relations.



Para intentar ofrecer herramientas de comprensión de este complejo escenario, las tres motivaciones –descritas en la última etapa– podrían organizarse conceptualmente a partir de dos características clave en el ámbito de la comercialización: la escala de distribución –masiva/exclusiva– y la dinámica de compra –impulsiva/reflexiva–. De esta manera, las motivaciones se presentan como conjuntos encadenados de situaciones, en las cuales es posible observar las diferentes conductas de los sujetos y, a la vez, una diversidad de situaciones para ofrecer a los consumidores.

En este campo, la tentación se ubica en el extremo masivo e impulsivo y se opone al conocimiento, en el extremo exclusivo y reflexivo. La oportunidad aparece, entonces, como un espacio intermedio de mediación o superposición de las otras motivaciones.

A partir de esta organización conceptual, nos parece interesante señalar algunos indicadores que resultan del análisis comparativo entre estas motivaciones, con el objetivo de destacar los rasgos particulares de cada una de manera que pueda lograrse una mejor comprensión de estos motores.

### **Distancia de la ubicación**

La ubicación del punto de venta, y su distribución en el territorio, respecto del espacio geográfico en el que el sujeto se mueve en forma cotidiana es un factor clave en la percepción y captación de los consumidores. Como mencionamos anteriormente, en el grupo de propuestas que apuntan a la tentación prima la cercanía al recorrido cotidiano, mientras que en el que se orienta al conocimiento esta distancia puede ser mayor.

### **Volumen de consumidores**

La forma en la que cada empresa articula el tipo de producto ofrecido y su puesta en escena establece el volumen de consumo al que se orienta la comercialización. Es esperable que los productos más específicos o diferenciados estarán dirigidos a grupos más pequeños de consumidores, mientras que los productos más genéricos y poco diferenciados podrán ofrecerse a un grupo mayor.

In an attempt to offer tools for understanding this complex scenario, the three motivations described in the last stage could be organized conceptually, starting off with two key commercialization characteristics: the scale of distribution –massive/exclusive– and the purchasing dynamic –impulsive/reflective–. In this way, motivations are presented as linked sets of situations, in which it is possible to observe the subject’s different behaviors and, at the same time, a diversity of situations to be offered to consumers. In this field, temptation is placed at the massive and impulsive extreme and is opposed to knowledge, at the exclusive and reflective extreme. The opportunity then appears to be an intermediate space of mediation or superposition of other motivations.

With this conceptual organization in mind, it seems interesting to point out some indicators that result from the comparative analysis of these motivations, with the objective of emphasizing the particular features of each one in order to get a better understanding of these drivers.

### **Distance from the location**

The location of the sales points, and their distribution in the land, in relation to the geographic route the subject covers daily, is a key factor in consumer perception and assimilation. As previously mentioned, among the group of proposals that are directed to temptation, prevails the closeness to the daily path, whilst the distance can be greater in the groups for which knowledge is the target.

### **Volume of consumers**

The volume of consumption to which commercialization is directed is established by the way in which each company articulates the type of product offered and its exhibition system. It is to be expected that the more specific or differentiated products will be directed at smaller groups of consumers, whilst the more generic and less differentiated products will be offered to larger groups.

According to the characteristics developed in the previous chapter, we could point out that those companies

De acuerdo con las características desarrolladas en el capítulo anterior, podríamos señalar que aquellas empresas que pretenden «tentar» a los consumidores, apuntan a conseguir un volumen de ventas mayor que aquellas que generan una propuesta basada en el «conocimiento».

### Cantidad de propuestas

Otro factor importante en la estrategia de comercialización es la competencia, en el sentido de la cantidad de ofertas similares en el mercado en el que se va a operar. Esta dimensión guarda estrecha relación con el volumen de consumo buscado y con la ubicación del punto de venta. En este sentido, es posible observar que la cantidad de propuestas disminuye cuando aumenta el volumen de consumo esperado, probablemente porque las tipologías de producto y sistema de venta se van uniformando y la competencia se traslada hacia la explotación de ventajas comparativas estáticas. En cambio, cuando la comercialización se orienta hacia grupos más pequeños, es posible elaborar una variedad mayor de propuestas, dirigidas a satisfacer demandas más específicas o particulares y orientándose hacia la explotación de ventajas competitivas dinámicas.

### Diversidad y variedad de producto o servicio

Las dimensiones de diversidad y variedad son vectores inversamente proporcionales en la construcción de una estrategia de comercialización. En una propuesta que intenta ofrecer la mayor diversidad de productos será complicado contar al mismo tiempo con una gran variedad de cada uno. A la vez, la diversidad está generalmente asociada con una economía de tiempo, ya que permite obtener soluciones a problemas diversos en una misma operación. Por el contrario, aquellas propuestas que se orienten a alcanzar la mayor variedad de producto o servicio deberán concentrarse en una diversidad muy restringida. En definitiva, esta elección proveerá una mayor cantidad de soluciones equivalentes, y por lo tanto generará una dinámica mucho más reflexiva.

that try to «tempt» consumers, go for a greater volume of sales than those that generate their proposal based on «knowledge».

### Amount of proposals

Another important factor is the commercial strategy of competition, in the sense of the quantity of similar offers on the market to be operated on. This dimension is closely related to the volume of consumption sought and the location of the sales points. In this sense, it is possible to observe that the quantity of proposals diminishes when the volume of expected consumption increases, probably because the typology of the product and sales system becomes uniform and competition transfers towards exploiting comparative static advantages. In change, when commercialization is aimed at smaller groups, it is possible to offer a larger variety of proposals, as each one will satisfy more specific or particular demands and will be oriented to the exploitation of dynamic competitive advantages.

### Diversity and variety of product or service

On the generation of a commercialization strategy, diversity and variety dimensions are inversally proportional vectors. In a proposal that tries to offer the broadest diversity of product, it will be complicated to also have a large variety of each one. At the same time, diversity is usually associated with saving time, as it allows to obtain diverse solutions in a single operation. On the contrary, those proposals that are oriented to reach the largest variety of product or service, should focus their offer on a restricted diversity. In short, this choice will provide a larger quantity of equivalent solutions, and therefore will create a much more reflective dynamic.

### Velocidad de transacción

La dimensión temporal en el proceso de adquisición está determinada por la particular conjunción entre la ubicación del punto de venta, el tipo de producto y el procedimiento de compra que se propone.

La velocidad de transacción aumenta cuando el punto de venta se encuentra dentro del recorrido del sujeto y cuando los productos están visibles y al alcance de la mano. Mientras menor sea el esfuerzo y el tiempo que el sujeto tenga que invertir en la operación, mayor será la velocidad de transacción. Resulta evidente, entonces, que cuando el sujeto se ve motivado por la tentación, el tiempo invertido es menor, mientras que sucede lo contrario cuando se ve movido por el conocimiento.

### Información previa

En todo proceso de adquisición de un producto o servicio es necesario contar con cierta información. Ésta, en ocasiones, está relacionada con el producto, con la localización, o con la particularidad del punto de venta. A la vez, la información puede ser difundida de distintas maneras y por distintos medios entre los sujetos: publicidad, promociones, informes especializados, boca a boca, etc. Pero en todos los casos la información tiene una profundidad y es precisamente ésta la que define el acceso de la propuesta al público en general. En un extremo encontramos propuestas que funcionan liberando volúmenes de información muy reducidos y de carácter genérico, minimizando el esfuerzo del sujeto para comprender la oferta. En el otro, en cambio, podemos observar propuestas que requieren un esfuerzo mayor por parte del sujeto en la recolección y elaboración de información especializada, que es transmitida, a su vez, por medios de difusión específicos e incluso restrictivos.

Las distintas combinaciones entre estas características dan lugar a la variedad de propuestas que podemos observar en el mercado, que hemos analizado en una escala reducida en este trabajo. El punto de venta se cons-

### Speed of transaction

The temporal dimension in the acquisition process is determined by the particular combination between the location of the sales point, the type of product and the proposed purchase procedure.

The speed of transaction increases when the sales point is to be found within the subject's route and when the products are visible and readily accessible. The least effort and time the subject invests in the operation, the greater the speed of the transaction. Hence, it is evident that when the subject is motivated by temptation, less time is invested, while the opposite occurs when he is motivated by knowledge.

### Prior information

In every product or service acquisition it is necessary to have certain information. On occasion this is related to the product, to the location, or to the particular sales point. The information can be published simultaneously among the subjects, in different ways by different methods: advertising, promotion, special reports, word of mouth, etc. But in all cases, the information has a certain depth and it is precisely this that defines the access of the proposal to the general public. At one extreme we find proposals that work by releasing a reduced volume of information of a generic kind, minimizing the subject's effort to understand the offer. At the other extreme, however, we find proposals that require a greater effort on behalf of the subject to collect and process the specialized information, that is in turn transmitted by specific and even restrictive publication methods.

The different combinations between these characteristics provide the proposals we can see on the market, which we have analyzed on a small scale in this analysis. The sales point thus becomes a device that meets and coordinates the symbolic and functional dimensions of the commercialization strategy. But for this strategy to be converted effectively into a consumption experience,

tituye, así, como un dispositivo que reúne y coordina las dimensiones simbólicas y funcionales de la estrategia de comercialización. Pero para que esta estrategia se convierta efectivamente en una experiencia de consumo, es necesario que el resultado mantenga una relación estrecha con aquello que es valorado por el sujeto.

Es por ello que consideramos indispensable intentar este acercamiento a su lógica y su conducta, sobre todo en un escenario como la ciudad, que actualmente se encuentra en plena transformación y puede brindar experiencias de vinculación. Desde allí proponemos repensar la propuesta de la empresa, para verificar, ajustar y lanzar al mercado un dispositivo que tenga valor para los consumidores. Sin ellos no existe el mercado y, sin mercado, no pueden existir las empresas.

it is necessary for the result to maintain a close relationship with what is valued by the subject.

That is why we consider it indispensable to attempt to approach his logic and behavior, above all in a scenario such as the city, which is currently under full transformation and can offer connection experiences. Henceforth, we suggest rethinking company proposals, to verify, adjust and launch a device that is valuable to consumers.

Without them the market does not exist, and without a market companies cannot exist.

	<i>tentación</i> <i>temptation</i>	<i>oportunidad</i> <i>opportunity</i>	<i>conocimiento</i> <i>knowledge</i>
Distancia de la ubicación Distance from location			
Volumen de consumidores Volume of consumers			
Cantidad de propuestas Amount of proposals			
Diversidad de producto Diversity of products			
Variedad de producto Variety of products			
Velocidad de transacción Speed of transaction			
Información previa Prior Information			



# anexo

## Índice de empresas

### *Companies index*

Para aquellos que estén interesados en continuar explorando experiencias ofrecemos el siguiente listado de casos, de diferentes rubros y países, que hemos detectado en el transcurso de la investigación desarrollada.

Esta fuente de información y herramienta de observación, creemos, puede dar cuenta de las múltiples propuestas de origen nacional e internacional en las cuales se trabaja sobre el diseño de la experiencia en la comercialización. Nos proponemos, de esta manera, lograr un panorama más amplio del universo de alternativas posibles en esta instancia.

For those interested in continuing to explore different experiences we offer the following list of cases that we have come up with during the course of the research, presented under different fields and countries.

This source of information and tool for analysis accounts for multiple proposals of national and international origin in which work is done on the design of the retail experience. Thus we hope to achieve a broader spectrum of possible alternatives at this instance.

## 100% Chocolate Café

[www.choco-cafe.jp](http://www.choco-cafe.jp)

Tokio // 2004

Empresa productora de chocolates. Ofrecen una amplia variedad de sabores y diversos formatos en sus locales especializados, cuentan con bebidas, pastelería y platos varios. El desarrollo de la propuesta involucró varios profesionales del diseño: un estilista gastronómico, diseñador de producto, diseñador de interiores y diseñador gráfico.

Producing chocolate company. Offers a wide variety of flavors and different shapes in their specialized outlets, including drinks, patisserie and various dishes. The development of the proposal involved various design specialists: gastronomic stylist, product, interior and graphic designers.

---

## Almacén del sur

[www.almacendelsur.com.ar](http://www.almacendelsur.com.ar)

Argentina // 2001

Empresa familiar especializada en la producción de conservas y *delicatessen*. Ofrecen los sabores y rasgos culinarios de los distintos países europeos, haciendo hincapié en la mezcla cultural característica de nuestro país.

Cuentan con cuatro espacios: la Finca; la Fábrica, la Casa y el espacio Cava gourmet (ubicado en la Ruta del vino) reunidos a través de un tour completo por todas las instalaciones y una degustación de productos y vinos.

Family company specializing in delicatessen production. For the design of flavors they took culinary features of different European countries, emphasizing the cultural mixture so characteristic of our country.

They have four spaces: the farm; the factory, the House and the Cava gourmet (located on the wine Route) and offer a complete tour of all the facilities as well as a wine and product-tasting opportunities.

## Altromercato

[www.altromercato.it](http://www.altromercato.it)

Italia // 1988

Inicialmente fue una cooperativa y luego tomó forma de consorcio. Brindan ayuda financiera a 150 organizaciones de artesanos, y apoyo en el desarrollo y fabricación de productos y alimentos. Promocionan y comercializan estos artículos alrededor del mundo, bajo las normas del comercio justo.

Initially it was a cooperative and later became a consortium. They give financial support to 150 artisan organizations, and support the development and manufacture of products and food. They promote and commercialize these articles around the world, under the laws of fair trade.

---

## Barugel Azulay

[www.barugel.com](http://www.barugel.com)

Argentina // 1939

Empresa que fabrica y comercializa productos para el rubro de la construcción y el equipamiento del hogar. Su oferta incluye artefactos sanitarios, griferías, azulejos, etc. Cuenta con ambientaciones de espacios donde es posible ver la aplicación de los productos.

Company that manufactures and markets products for the construction and home furnishing area. Their products include bathroom fittings and fixtures, tiles, etc. They have several environments exhibiting the application of their products evoking different atmospheres.



## Cacao Sampaka

www.cacaosampaka.com

España // 1999

Empresa que fabrica y comercializa chocolates, entre ellos: tabletas, bombones, salsas, etc. También cuentan con un bar (donde pueden degustarse los productos) y venta de libros, videos y utensilios de cocina.

Company that manufactures and markets chocolate in different forms: tablets, bombons, sauces, etc. They also have a bar (with product tasting) and sale of books, videos and kitchen utensils. The all world of chocolate in one place.

---

## Camper

www.camper.com

España // 1975

Empresa familiar que fabrica y comercializa calzado. Su primera tienda propia, en 1981, revoluciona el concepto tradicional con la incorporación de elementos gráficos en sus productos. También desarrollaron un pequeño hotel Camper y el emprendimiento Camper *Foodball*, con una oferta gastronómica a base de producción artesanal y alimentos orgánicos –el concepto es transportar los valores y el espíritu de la empresa al mundo de la alimentación–.

A shoe manufacturing and marketing family business. Their first store, in 1981, revolutions the traditional concept by incorporating graphic elements into their products. Also, they have developed a small Camper hotel and the Camper *Foodball*, with a gastronomic proposal based on traditional craft and organic food; the concept is to transfer the value and the spirit of the company to the world of food.

## Cardón

www.cardon.com.ar

Argentina // 1988

Empresa que fabrica y comercializa prendas de cuero, calzado, marroquinería, platería, ropa informal, etc.

Incorporaron a este modelo de negocio un restaurante de cocina argentina –en San Isidro– y el lanzamiento de la revista *Cosas nuestras*.

Company that manufactures and markets leather goods, clothes, shoes, bags, silverware, informal clothes, etc. They incorporated an Argentine cuisine restaurant into this model of business –in San Isidro– and they launched the *Cosas nuestras* magazine.

---

## Casa & Ideas

www.casaideas.cl

Chile // 1993

Cadena de tiendas que ofrece productos de decoración y artículos para niños, organizada como un gran hipermercado de la decoración. Sus amplias instalaciones se localizan dentro de los predios de grandes hipermercados.

Chain of stores offering decoration products and children's items, organized like a large home design hypermarket. Its wide branches locates within the perimeters of big hypermarkets.

---

## Clube Chocolate

[www.clubechocolate.com](http://www.clubechocolate.com)

Brasil // 2003

*Concept store*, ubicado en las principales ciudades de Brasil. La oferta de productos es muy amplia y está organizada por departamentos: joyería, floristería, multimedia, *sex shop*, gastronomía e indumentaria.

Es un espacio que se caracteriza por la presencia de mucha vegetación, maderas exóticas y arena.

Concept store located in the main cities of Brazil. They have a wide variety of products and are organized by departments: jewelry, florist, multimedia, sex shop, gastronomy and apparel. Their outlets feature much vegetation, exotic wood and sand.

---

## Conran

[www.conran.com](http://www.conran.com)

Reino Unido // 1990

Empresa que trabaja sobre el ámbito del diseño y la arquitectura. Cuentan con: un restaurante, *shops*, *holdings* y la Fundación; cuyo propósito es el de estimular el interés por el diseño. Comercializan muebles de diseño exclusivo, y ofrecen servicios de diseño y planificación.

This business is devoted to design and architecture. It includes a restaurant, shops, holdings and the Foundation for stimulating interest in design. They market furniture with exclusive designs, and offer design and planning services.

---

## Dean & DeLuca

[www.deananddeluca.com](http://www.deananddeluca.com)

EE.UU. // 1977

Empresa que comercializa comida artesanal, productos importados, artículos *gourmet* y exóticos. También cuentan con servicio de *catering*, artículos de bazar, vinos, etc. La empresa vende sus productos exclusivos a través de catorce locales propios en mercados selectos de EE.UU., un catálogo de consumo y uno de regalos empresariales, y un portal de *e-commerce*.

This business markets food manufactured by using traditional methods; imported gourmet and exotic goods. They also offer a catering service, bazaar articles, wines, etc. The company's specialty products are sold through its 14 retail stores and cafes in select U.S. markets, a consumer and corporate gift catalogue, and an e-commerce site.

---

## Desigual

[www.desigual.com](http://www.desigual.com)

España // 1984

Empresa que produce y comercializa ropa atípica sport y jeans. Sus tiendas innovan en la forma de mostrar los productos, remitiendo a un mercado de frutos donde está permitido tocar todo. Cuenta con 29 tiendas propias y 9 outlets. Promueven su marca a través de Trixis, triciclos taxi de diseño futurista que recorren Barcelona con pasajeros a bordo.

This company manufactures and markets atypical sports clothes and jeans. Its stores innovate in the way they exhibit their products, which recreates a fruit market where you are allowed to touch everything. They have 29 branches of their own, and 9 outlets. They also promote their brand through Trixi, a futuristic pedicabs rickshaws which drives different passengers through Barcelona.

## Duravit

[www.duravit.com](http://www.duravit.com)

Alemania // 1817

Empresa de venta y fabricación de productos para el equipamiento del hogar: sanitarios, cerámicas, duchas, etc. Cuentan con locales en varios países del mundo, caracterizados por la variedad de ambientaciones de espacio –donde se aprecia la aplicación directa de los productos–. Company that manufactures and sales home furnishing products: bathroom fittings, ceramics, showers, etc. They have outlets in several countries featuring a variety of showrooms environments where direct application of their products can be appreciated evoking different atmospheres.

---

## El barreal

[www.elbarreal.com.ar](http://www.elbarreal.com.ar)

Argentina // 2002

Empresa que comercializa productos gourmet, *delicatessen*, orgánicos y/o artesanales de distintas áreas del país con el objetivo de reunir a proveedores de productos exclusivos de muy alta calidad y darle una marca pensada para el mercado exterior.

Company that Markets gourmet products, delicatessen, organic and traditional goods from various areas of the country with the objective of gathering suppliers of exclusive products of very high quality and give it a brand that targets the overseas markets.

---

## El corte inglés

[www.elcorteingles.es](http://www.elcorteingles.es)

España // 1934

Cadena de grandes almacenes multiproducto con oferta diversa. Sus locales se encuentran organizados por departamentos, facilitando la búsqueda de artículos. Es una de las tiendas por departamentos más tradicionales de Europa, teniendo presencia en España con 97 locales, y 2 centros comerciales en Portugal.

Large stores chain that offers diverse products. Its outlets are organized by departments for easy access of products. It is one of the most traditional departmens stores of Europe, being present at Spain, with 97 branches, and in Portugal with 2 malls.

---

## Etna

[www.etna.com.br](http://www.etna.com.br)

Brasil

Gran tienda que comercializa artículos para el hogar con valor agregado en el diseño. Las sucursales cuentan con ambientaciones de distintos espacios, donde es posible ver la aplicación directa de los productos. Complementa estos espacios con un sector de gastronomía, área para niños y librería. La interactividad está presente en todo el *showroom*. Large department store that commercialize home comfort products with the added value of design. Its outlets have showrooms where it is possible to see the direct application of their products. A gastronomic sector, an area for children and a bookstore complement these facilities. Interactivity is present throughout.

---

## Falabella

www.falabella.com.ar

Chile // 1889

Empresa polirubro, organizada por departamentos. Comercializan productos de todo tipo: indumentaria y accesorios para hombres, mujeres, niños, equipamiento, bazar, libros, servicio de bar, etc. Cuenta con 29 tiendas en Chile, 5 en Argentina y 10 en Perú.

This multiple products company is organized by departments. It markets all types of products: clothes and accessories for men, women, children, home furnishing, books, bar service, etc. They have 29 branches in Chile, 5 in Argentina, and 10 in Perú.

---

## Farmacy

www.farmacy.com.ar

Argentina // 1997

Empresa que compra, vende y distribuye artículos y productos farmacéuticos, cosméticos, perfumes, alimentos, higiene, etc.; implementando un modelo de negocio internacional. Su oferta también incluye productos de marca propia y cuentan con locales abiertos las 24 horas. Cuenta con 60 locales comerciales, distribuidos en las principales avenidas y en barrios populosos de Buenos Aires.

This company buys, sells and distributes pharmaceuticals, cosmetics, perfumes, food, hygiene, etc, modeled according to international enterprises. They also offer products with their own brand and their outlets are open 24 hours. They have 60 retail stores, distributed among the main avenues and principal neighborhoods of Buenos Aires.

---

## Flight 001

www.flight001.com

EE.UU. // 1998

Empresa que comercializa artículos y accesorios para el viajero (libros, bolsos, *kit* de cuidado personal, indumentaria, juegos, etc.) haciendo que los preparativos de viaje sean algo rápido y sencillo. Sus locales tienen un diseño que remite al interior de las cabinas de un avión.

This company commercialize products and accessories for travelers (books, bags, personal care kits, clothes, games, etc.) making travel preparations easy, simple and fast. Its outlets interior designs evoke the inside of aircraft.

---

## Freitag

www.freitag.ch

Suiza // 1993

Empresa que diseña, produce y comercializa bolsos a partir de la reutilización de lonas de camiones, materiales de bicicletas, etc. Ofrecen un sistema de compra interactivo en el que el usuario participa del diseño del producto.

This company designs, produces and markets bags reutilizing truck tarps, bicycle materials, etc. They interactive purchase system is based on user participation.

---

## Habitat

www.habitat.net

Reino Unido // 1964

Empresa estructurada bajo el sistema de franquicias, que ofrece muebles y productos para el hogar. El 90% de su colección es exclusiva.

This franchise company offers home furnishing and products. 90% of its collection is exclusive.

## Hausbrot

[www.hausbrot.com.ar](http://www.hausbrot.com.ar)

Argentina // 1988

Empresa que fabrica y comercializa productos artesanales de panadería. La mayoría de sus locales son de tipo góndola y se encuentran ubicados en los *shoppings*.

Company that Manufacture and market handcrafted bakery products. Most of its outlets are of the gondola type and are located in shopping malls.

---

## Holala! Ibiza

[www.holala-ibiza.com](http://www.holala-ibiza.com)

España // 1993

Tienda que selecciona y comercializa ropa usada importada de EE.UU., Japón y la Unión europea. Cuentan con tiendas en España y franquicias de venta al por mayor.

This store selects and markets second-hand clothes imported from USA, Japan and Europe. They have stores in Spain and wholesale franchise.

---

## Idee

[www.idee.jp](http://www.idee.jp)

Japón // 1975

Tienda que ofrece productos para el hogar, el jardín, gastronomía y bazar; con alto valor agregado.

Store that offer home furnishing, garden products, gastronomy and home appliances; with high added value.

---

## Iittala

[www.iittala.com](http://www.iittala.com)

Finlandia // 1881

Empresa especializada en la producción de objetos de vidrio para el hogar, siguiendo el estilo del diseño escandinavo. Recientemente se fusionó con la tradicional fábrica de cerámica «Arabia» y está nominada para los premios MAPIC 2006 por el diseño de sus puntos de venta. Posee locales en varios países del mundo y cuenta con un sistema de franquicias.

Company specializing in the production of glass objects for the home, following the Scandinavian design style. It recently merged with «Arabia» –the traditional ceramic factory– and was nominated for the MAPIC 2006 awards for the design of their points of purchase. It has outlets in several countries and a franchise system.

---

## Ikea

[www.ikea.com](http://www.ikea.com)

Suecia // 1943

Cadena internacional dedicada al diseño, fabricación y distribución de productos para el equipamiento del hogar y decoración. Su objetivo es poner el diseño de alta gama al alcance del mayor número de personas. Las sucursales cuentan con diferentes espacios ambientados (dormitorios, cocinas, living, etc.)

International chain of stores dedicated for design, manufacture and distribution of products for home furnishing and decorating. The objective is to make high quality design available to a greater number of people. Its branches have different showrooms environment (bedrooms, kitchens, living rooms, etc.)

## Kio

[www.kio.com.ar](http://www.kio.com.ar)

Argentina // 1990

Empresa que cuenta con un sistema de franquicias y comercializa accesorios para el público femenino, especialmente adolescentes (bijouterie, bolsos, agendas, medias, etc.). Sus locales se encuentran, principalmente, en estaciones de subte y *shoppings*.

A franchising company that commercialize accessories for women, especially teenagers (bijouterie, bags, day planners, stockings, etc.). Its outlets are mainly located in subway stations and shopping malls.

---

## Lafayette

Francia // 1896

Tiendas de París, muy famosas por su trayectoria y amplia oferta de productos. Incluye áreas para niños, mujeres, hombres, Lafayette Gourmet, Sport, y un salón donde se realizan espectáculos en vivo.

Very famous traditional Paris department store that markets a wide variety of products. Includes areas for children, women, men, Lafayette Gourmet, Sport and a section for live entertainment.

---

## London Tie

[www.londontie.com.ar](http://www.londontie.com.ar)

Argentina

Empresa especializada en la fabricación y comercialización de corbatas y accesorios para hombres.

Company specialized in the manufacture and sale of ties and accessories for men.

## Louis Vuitton

[www.louisvuitton.com](http://www.louisvuitton.com)

Francia // 1854

Empresa de moda, cuyo producto principal son: bolsos y carteras. Cuentan con una amplia variedad de artículos tanto para hombres como mujeres. Cobra importancia el diseño del espacio –arquitectura conceptual– de sus locales comerciales. La empresa posee tiendas propias en 54 países, ubicadas en las zonas más exclusivas de las ciudades principales.

Fashion company, bags and purses are its main product. Has a wide variety of products both for men and women. The design of its stores –conceptual architecture– is especially important. The company has exclusive branches in 54 countries, located among the most exclusive areas of the main cities.

---

## Mac Station

[www.macstation.com.ar](http://www.macstation.com.ar)

Argentina // 2000

Empresa oficial distribuidora de productos Apple (es la única Apple Center de América Latina). En el año 2004 inauguraron la tienda, en la ciudad de Buenos Aires, ofreciendo un espacio abierto donde se puede interactuar libremente con los productos. Además, realizan actividades de difusión y capacitación para el público al que apuntan.

Official distributor of Apple products (the only Apple Center in Latin America). In 2004 they opened a space in Buenos Aires where one can freely interact with their products.

Also, they offer diffusion and training activities for the target they are trying to attract.

## Macy's

[www.macys.com](http://www.macys.com)

EE.UU. // 1858

Cadena de grandes tiendas con amplia variedad de marcas de primer nivel. Ofrece productos de bazar, indumentaria, joyería perfumería, organizados por departamentos.

Cuentan con más de 800 locales en EE.UU.

Chain of department stores with a large variety of first class brands. Offers home furnishing, clothing, jewelry, perfume, organized by department. They have more than 800 outlets in USA.

---

## Manos del Delta

[www.manosdeldelta.com.ar](http://www.manosdeldelta.com.ar)

Argentina // 1996

Cooperativa de artesanos isleños, que viven en la Reserva de Biosfera del Delta del Paraná, Buenos Aires. Todos los miembros son nativos de las islas. El sistema de fabricación y comercialización (de productos artesanales de todo tipo, artículos de decoración, insumos, etc.) se realiza localmente. El punto de venta es además un canal para conocer el mundo del artesano.

Cooperative of island craftsmen that live in the Paraná Delta Biosphere Reserve, Buenos Aires. All its members are island natives. The manufacture and marketing (of traditional handicraft of all sorts) is done locally. The sales point is additionally a channel for getting to know the artisan's world.

---

## Marimekko

[www.marimekko.fi](http://www.marimekko.fi)

Finlandia // 1951

Empresa que diseña, fabrica y comercializa productos textiles, accesorios y artículos de decoración.

Company that designs, manufactures and markets textile products, accessories and decoration.

---

## Muji

[www.muji.net](http://www.muji.net)

Japón // 1996

Empresa que diseña, fabrica y vende productos para el hogar e indumentaria. El objetivo de esta propuesta es ofrecer productos de alta calidad a bajo costo, y utilizan el diseño como herramienta para conseguirlo.

Company that designs, manufactures and sales home products and clothing. The objective of this proposal is to offer high quality products at a low cost, and to use design as a tool to achieve it.

---

## Nanso

[www.nanso.com](http://www.nanso.com)

Finlandia // 1921

Empresa que produce indumentaria (pijamas, remeras, etc.) que regeneró recientemente su estrategia de producto y comercialización.

Company specialize in production of clothing (pajamas, T-shirts, etc.) that recently changed its product and marketing strategy.

## Nestlé Nespresso

[www.nespresso.com](http://www.nespresso.com)

Suiza // 1986

El sistema *Nespresso* combina la más avanzada tecnología con café de gran calidad en una cápsula de diseño único. A través del Club Nespresso, los consumidores pueden buscar consejo o comprar café y accesorios. Es una de las unidades de negocios con más crecimiento dentro del grupo Nestlé.

The *Nespresso* system combines the most advanced technology with the best quality coffee in a unique design capsule. Through the Nespresso Club, consumers can seek advice or buy coffee and accessories. Is one of the business units within the Nestlé group that has grown most.

---

## Persicco

[www.persicco.com](http://www.persicco.com)

Argentina // 2000

Empresa familiar productora de helados artesanales.

Complementan la oferta con cafetería y pastelería. El diseño del espacio contempla distintas áreas de uso que permiten el desarrollo de diferentes actividades. Su primer local se inauguró en el año 2001, en la ciudad de Buenos Aires. Cuenta actualmente con 6 locales en las zonas más exclusivas de la ciudad.

This family business manufactures ice-cream using traditional methods; complemented by a café and patisserie. The outlets' design includes areas for different uses. Its first outlet was opened in 2001, in the City of Buenos Aires. The company counts with 6 branches, in the most exclusives areas of the city.

## Prada Epicenter

[www.prada.com](http://www.prada.com)

EE.UU. // 2001

*Showroom* de indumentaria y accesorios de moda italiana, localizado en la ciudad de Nueva York, diseñado con el propósito de reinventar la experiencia de la comercialización, innovando a través de la tecnología. El objetivo de este espacio es el de deslumbrar y sorprender.

Showroom for Italian clothes and accessories located in New York city, designed with the purpose of reinventing the experience of commercialization, innovating through technology. The aim of this space is to dazzle and surprise.

---

## Remarkable

[www.remarkable.co.uk](http://www.remarkable.co.uk)

Reino Unido // 1996

Empresa especializada en la producción de objetos de buen diseño a partir de la reutilización y reciclaje de materiales de descarte. Entre los principales productos se encuentran lápices, reglas, agendas y estuches, útiles, originales y económicos obsequios ejecutivos que demuestran el compromiso de sus clientes para con el medio ambiente y el reciclaje.

A company specializing in the production of objects of good design by the use of recycled materials. Its main products are pencils, rulers, day planners and cases, useful, original and economical corporate gifts that show its clients' commitment to the environment and recycling.



## Roho

[www.roho.com.ar](http://www.roho.com.ar)

Argentina // 1994

Peluquería alternativa. Asocia el servicio de *coiffeur* con la música y distintas expresiones artísticas. Venden CD's –con la música propia–, organizan eventos en su local y exponen obras de artísticas. Cada peluquero tiene una ficha personal disponible en la web, de esta manera el cliente puede elegir el perfil que más le gusta.

Alternative hairdresser, associating hairstyling with music and different artistic expressions. They sell CD's of their own music, organize events in their outlet and exhibit artistic work. The customer can choose his/her hairdresser profile as each one has his/her personal history on the web.

---

## Samsung experience

[www.samsungexperience.net](http://www.samsungexperience.net)

EE.UU. // 2004

Showroom localizado en la ciudad de Nueva York. El diseño de este espacio propone conectarse con la tecnología desde la exploración y el juego. Samsung Experience es la convergencia digital en su forma más pura –donde se puede mirar, oír, tocar y crear el arte de lo posible–.

Showroom located in New York City. The design of this space proposes a connection with the technology through the exploration and the game. Samsung Experience is digital convergence in its purest form –where you can see, hear, touch and create the art of the possible–.

---

## Starbucks

[www.starbucks.com](http://www.starbucks.com)

EE.UU. // 1971

Cadena especializada en la venta de café. Cuentan con oferta gastronómica, artículos de bazar, libros y CD's. Dentro de sus locales, también ofrecen distintas actividades como recitales de músicos locales o eventos de degustación de café con expertos. Poseen tiendas en diferentes países de América, Europa, Asia y Oceanía.

This is a specialized chain store for the sale of coffee. They offer food, home products, books and CD's. Within their branches, they also offer different activities such as live music from local bands or expert guided coffee tasting. They have stores in different countries in America, Europe, Asia and Oceania.

---

## Target

[www.target.com](http://www.target.com)

EE.UU. // 1962

Gran tienda que ofrece múltiples espacios, entre ellos: revelado de fotos, farmacia, restaurante, panadería, productos varios, etc. La empresa opera a través de más de 1.300 tiendas en 47 estados, incluyendo 140 tiendas SuperTarget que aumentan y mejoran la experiencia de compra de víveres.

Department store offering multiple services, amongst them: photo development, pharmaceuticals, restaurant, bakery, divers products, etc. The company operates more than 1,300 stores in 47 states, including over 140 SuperTarget stores that add an upscale grocery shopping experience.

---

## The deli room

España // 2005

Es una tienda que comercializa ropa de diseñadores españoles tanto nuevos como consagrados; además cuentan con ropa para niños; bijouterie vanguardista, complementos, zapatos y zapatillas. El espacio fue diseñado como un supermercado que remite a un *deli* neoyorquino, presentando a la moda como algo consumible.

A store that markets clothes by both new and acclaimed Spanish designers; children's clothes; vanguard bijouterie, accessories, shoes and sneakers. The store was designed like a supermarket referring back to a New York deli, and fashion is presented as something edible.

---

## The Laundress

[www.thelaundress.com](http://www.thelaundress.com)

EE.UU.

Empresa que diseña y comercializa productos para simplificar y dominar el arte del lavado –reforzando el cuidado de las telas–. Cuentan con formatos para el uso doméstico y *kit* de viaje. Venden sus productos en más de 300 puntos de venta dentro de EE.UU. y también en Canadá, Inglaterra, Alemania, Grecia, Bahamas y Rusia.

A company that designs and markets products to simplify and dominate the art of washing –emphasizing the care of fabrics–. Their formats include domestic use and travel kits. They sale their product through over 300 sales pints within U.S. and also in Canada, England, Germany, Greece, Bahamas and Russia.

---

## The Nail Company

[www.nailcompany.com.ar](http://www.nailcompany.com.ar)

Argentina

Empresa que ofrece servicios de manicura, spa de manos y pies, depilación y productos varios.

En este caso un servicio que solía ser complementario de los salones de belleza, se reinventa y sale al mercado bajo un nuevo formato: el servicio especializado.

This company offers manicuring services, hand and foot spa, waxing and a variety of products. In this case the service that used to be a complement of beauty salons, is reinvented and marketed under a new format: the specialized service.

---

## Todo Moda

[www.todomoda.net](http://www.todomoda.net)

Argentina

Cadena de locales que funciona bajo un sistema de franquicias. Comercializan accesorios femeninos (bijouterie, cosméticos, bolsos, anteojos, etc.) Todos sus locales están ubicados sobre avenidas y centros comerciales.

This chain store is franchised; it markets women's accessories (bijouterie, cosmetics, bags, spectacles, etc.) All their outlets are located on avenues and in shopping centers.

---

## Tok & Stok

[www.tokstok.com.br](http://www.tokstok.com.br)

Brasil // 1978

Cadena de tiendas cuya oferta incluye artículos para el hogar con diseño y precios accesibles.

Chain store offering home products with affordable designs and prices.

---

## Toys R'US

www.toysrus.com

EE.UU. // 1978

Gran tienda de juguetes y artículos para niños y bebés. Ofrecen una amplia gama de productos y sus tiendas contemplan diferentes espacios con muñecos gigantes, la casa de Barbie, una rueda de la fortuna, esculturas monumentales hechas con Lego, etc. La tienda que se encuentra en Nueva York es el almacén de juguetes más grande del mundo.

Great store that sells toys and articles for babies and children's. They offer a wide range of products and their outlets have different sectors for large stuffed animals and soft toys, Barbie's house, the wheel of fortune, gigantic Leggo sculptures, etc. The New York branch is the largest toy store in the world.

---

## Tupperware

www.tupperware.com

EE.UU. // 1946

Empresa que diseña, produce y comercializa contenedores que se utilizan para conservar alimentos, de distintos tipos y capacidades. La comercialización de sus productos se realiza por venta directa, organizando *Tupperware partys* donde es posible conocer y probar los productos.

This company designs, produces and markets food containers of different types and sizes. The marketing of their products is done by direct sales, organization of *Tupperware parties* where the products can be seen and tried.

---

## Uniqlo

www.uniqlo.com

Japón // 1984

Es una marca que pertenece a la compañía Fast Retailing –fundada en 1963–. En el año 2002 el estudio de diseño de Uniqlo se establece como una organización independiente con más de 50 diseñadores. Ofrece ropa básica casual a bajos costos y con alto desarrollo de diseño. Posee tiendas móviles que funcionan dentro de containers, los cuales se trasladan a distintas ciudades.

This brand belongs to the Fast Retailing company established in 1963. In 2002 the Uniqlo design studio was established as an independent organization with more than 50 designers. It offers casual basic clothing at low cost and high design development. It has mobile stores that function within containers, which are transferred to different cities.

---

## V'A'C'A'N'T'

www.govacant.com

EE.UU.

Tienda itinerante. Adopta diferentes formatos adaptándose a las distintas ciudades y locaciones. La tienda se mantiene abierta por un mes, ofreciendo varios productos, en su mayoría zapatillas de ediciones limitadas.

Itinerant store. It adopts different formats by adaptation to the different cities and locations. The store remains open for a month, offering various products, mostly limited editions of sneakers.

---

## Vinçon

www.vincon.com

España // 1934

Empresa dedicada a la venta de productos de diseño contemporáneo para el hogar –en el año 1967 se da inicio a una nueva etapa comercial–. Su tienda en Barcelona incluye además una sala de exposiciones orientada al diseño gráfico e industrial; la tienda anexa, que presenta una colección de camas y armarios; y la sección de proyectos, especializada en instalaciones domésticas de cocinas y baños.

Company specializes in Sales of contemporary design home products –in 1967 a new commercial stage began–. Its store in Barcelona also includes an exhibition hall for graphic and industrial design; the annex that presents a collection of beds and cupboards; and the project section specializing in installation of domestic kitchens and bathrooms.

---

## VZ

www.vzproducciones.com

Argentina // 1985

Ofrecen diferentes líneas de productos dedicados al cuidado personal, la buena salud y la energía mental. La ambientación de los espacios permite acercarse a todos los productos de la empresa.

Health and the mental energy offer different lines products for personal care. The stores allows to approach the products the company made.

---

## Winery

www.winery.com.ar

Argentina

Empresa que comercializa vinos de alta gama, accesorios y productos *delicatessen*. La propuesta arquitectónica de sus locales intenta reflejar «la cultura del vino», a través de los materiales y el diseño integral de los espacios. Su tienda más completa cuenta con una vinoteca y además un bar de vinos, café, restaurante, y servicio de *delivery*. Poseen un Winery club, en el cual sus socios podrán acceder a degustaciones, promociones y descuentos.

This company markets a high range of wine, accessories and delicatessen. The architectural proposal at its outlets reflects the «wine culture», through the materials and integral design of space. Its most complete store has a cellar and a wine bar, café, restaurant and delivery service. They have a Winery club, in which their partners will be able to enjoy tasting, promotions and discounts.

---

## Zara

www.zara.es

España // 1975

Cadena que ofrece indumentaria para niños, hombres y mujeres. El objetivo es ofrecer productos de la última tendencia en moda con alto nivel de diseño. La empresa forma parte del grupo Inditex, uno de los mayores grupos de distribución de moda a nivel mundial.

A chain store that offers clothing for children, men and women. The objective is to offer the latest in fashion products with a good design. The company is part of the Inditex group, one of the largest fashion distribution groups worldwide.

Equipo de trabajo  
*Work team*

**Autores // Authors**  
Paulina Becerra  
Silvia Fábregas  
Georgina Pizzabioche

**Editor // Edithor**  
IMDI

**Publicado por // Published by**  
Centro Metropolitano de Diseño

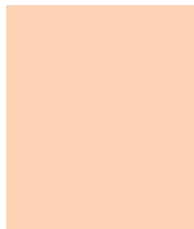
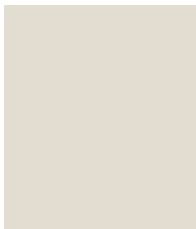
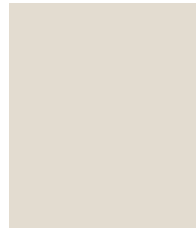
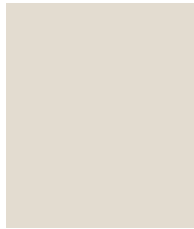
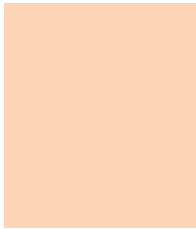
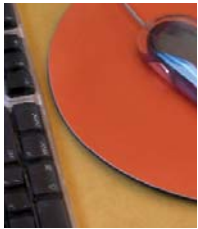
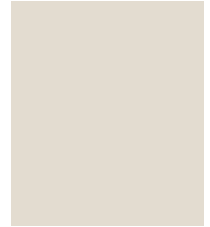
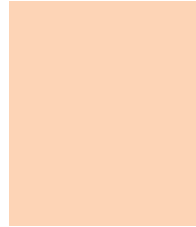
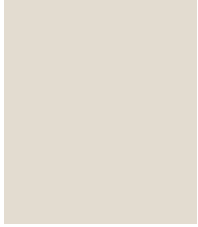
**Líder de proyecto // Project leader**  
Adrián Lebendiker

**Investigación // Research**  
Paulina Becerra  
Josefina Doz Costa  
Silvia Fábregas  
Georgina Pizzabioche

**Diseño gráfico // Graphic design**  
Nomi Galanternik

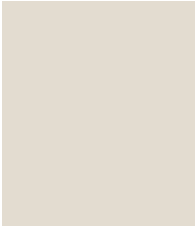
**Traducción // Translation**  
María Cecilia Mac Dermott

**Corrección // Proofreading**  
Marcelo Torres



# Empresas analizadas

## *Analyzed companies*



### Papelera Palermo

Juan Manuel Jofré  
www.papelerapalermo.com  
info@papelerapalermo.com.ar

### La Boutique del Libro

Fernando Pérez Morales  
www.boutiquedellibro.com.ar  
boutiquedellibro@arnet.com.ar

### Olsen

Patricia Badariotti  
restaurantolsen@netizen.com.ar

### Infinít

Gabriel Hanfling  
Javier Kruszel  
www.infinitnet.com  
info@infinitnet.com

### Mercado Libre.com

Jorge Cozzi  
Lorena Díaz Quijano  
www.mercadolibre.com

### Notorious

Rubén Bondoni  
www.notorious.com.ar  
notorious@notorious.com.ar

### Tealosophy

Inés Bertón  
www.tealosophy.com  
info@tealosophy.com

### El club del disco

Rodrigo Sebastián Sáenz  
www.clubdeldisco.com  
club@clubdeldisco.com

### i Fresh Market

Patricia Gallo  
Sandra Perelmuter  
www.ifreshmarket.com  
info@ifreshmarket.com.ar

### Essen

Daniel Iannicelli  
www.essen.com.ar

### Delicity

Equipo de Delicity  
www.delicity.com.ar  
delicity.argentina@genmills.com

## Fotografías

### *Photographs*

Algunas fotografías utilizadas en la presente publicación fueron tomadas por el equipo del IMDI durante las entrevistas realizadas y otras cedidas por las empresas a quienes agradecemos por su colaboración.

El material reproducido en el presente es exclusivamente para fines educativos y de investigación.

Hemos intentado localizar las fuentes de todas las fotografías a fin de obtener los correspondientes derechos de reproducción, pero en aquellos casos aislados en los que no ha sido posible encontrar al titular de los derechos de autor, ofrecemos nuestras disculpas.

Some of the pictures used in the present publication were taken by IMDI team during the interviews. Others were given by the companies involved, to those who we are thankful by its collaboration and contribution.

The material reproduced here is for educational and research purposes only.

Attempts have been made to locate the sources of all photographs to obtain full reproduction rights, but in the very few cases where this process has failed to find the copy-right holder, our apologies are offered.

Flight 001: Joshua Wentz

Freitag: © Freitag

Habitat: Ian Thompson

Mac Station: © Mac Station

Marimekko: © Marimekko

Muji: Xu Si Chen

Nespresso: © Nespresso

Remarkable: © Remarkable

Target: Scott Partee



## Fuentes bibliográficas

### *Bibliographic sources*

Baudrillard, Jean: El sistema de los objetos, Siglo XXI Editores, México D.F., 1968.

Baudrillard, Jean: Crítica de la economía política del signo, Siglo XXI Editores, México D.F., 1974.

Bourdieu, Pierre: La distinción. Bases y criterios sociales del gusto, Taurus, Madrid, 1998.

Featherstone, Mike: Cultura de consumo y posmodernismo, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1991.

CEDEM: <http://www.cedem.gov.ar>

Chung, Chuihuda Judy & AAVV: The Harvard Design School Guide to Shopping. Project on the City 2, Taschen, Cologne, 2001.

Kotler, Philip: «Atmospherics as a Marketing Tool», Journal of Retailing, vol. 49, n° 4, 1973, pp. 48 - 64.

Miller, Daniel: Ir de compras, una teoría. Siglo XXI Editores, Buenos Aires, 2002.

Morace, Francesco: Contratendencias. Una nueva cultura del consumo. Ediciones Celeste, Madrid, 1993.

Porter, Michael: Competitive advantage. Free Press, Nueva York, 1985.

Ritzer, George: El encanto de un mundo desencantado. Ariel, Barcelona, 2000.

Schmitt Bernd H.: Experiential Marketing: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands. The Free Press, New York, 1999.

Simmel, Georg: Sociología. Estudio sobre las formas de socialización. Espasa-Calpe, Buenos Aires, 1939.

Simmel, Georg: «Las grandes urbes y la vida del espíritu», en El individuo y la libertad. Ensayos de crítica de la cultura. Península, Barcelona, 1986.

Wrigley Neil, & Lowe, Michelle: Reading Retail. A geographical perspective on retailing and consumption spaces. Arnold, London, 2002.



### IMDI

El Instituto IMDI es un espacio de investigación y transferencia, creado por el Centro Metropolitano de Diseño con el objetivo de abordar la generación y difusión de conocimiento específico en el campo del Diseño Estratégico y la Innovación. A través de los proyectos de investigación y las actividades de capacitación, el Instituto tiene como misión instalar el pensamiento estratégico y la gestión de la innovación en el seno de la cultura proyectual y productiva en el ámbito local.

Las distintas actividades desarrolladas en el marco del Instituto se organizan en tres líneas de acción:

- › La generación de contenidos a través de la **investigación**.
- › La documentación de contenidos a través de la **edición**.
- › La comunicación de contenidos a través de la **capacitación**.

El IMDI se constituye, de esta manera, como un espacio de reflexión activa que propone un abordaje interdisciplinario para el análisis de la compleja relación entre diseño, gestión, producción y consumo.

IMDI Institute is a space for research and transfer, created by Centro Metropolitano de Diseño with the aim of approaching to the generation and spreading of specific knowledge in the field of Strategic Design and Innovation. Through its research projects and training activities, the institute's mission is to insert strategic thinking and innovation management in the core of local productive and project culture. The different activities developed within the Institute are organized in three fundamental lines of work:

- › The generation of contents through **research**.
- › The documentation of contents through **edition**.
- › The communication of contents through **training**.

Thus, IMDI Institute constitutes an space for active reflection, that proposes an interdisciplinary approach on the complex relation between design, management, production and consumption.

### Paulina Becerra

Diseñadora Industrial // Industrial Designer

Se desempeña desde el año 2000 como investigadora y docente de la Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires. Coordina el Instituto IMDI, y forma parte del comité editorial de la revista iF del CMD.

Since the year 2000, she works as researcher and professor at the Architecture, Design and Urbanism Faculty of the University of Buenos Aires. She coordinates the research team, and is member of the editorial board of iF Magazine.

### Silvia Fábregas

Socióloga // Sociologist

Desde el año 2005 es docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se desempeña dentro del Instituto IMDI como asistente de investigación.

Since 2005, she works as professor at the Economic Sciences Faculty of the University of Buenos Aires. At IMDI Institute, she works as research assistant.

### Nomi Galanternik

Diseñadora Gráfica // Graphic Designer

Se encarga del diseño gráfico y la edición de las publicaciones del Instituto IMDI, y es directora de arte de la revista iF. She is in charge of the graphic design and edition of IMDI's publications, and is also the art director of iF Magazine.

### Georgina Pizzabioche

Diseñadora Industrial // Industrial Designer

Es docente, desde el año 2005, de la Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires. Se desempeña dentro del Instituto IMDI como asistente de investigación.

Since the year 2005, she works as professor at the Architecture, Design and Urbanism Faculty of the University of Buenos Aires. At IMDI Institute, she works as research assistant.





### Centro Metropolitano de Diseño

En diciembre de 2001, el Gobierno de la Ciudad inauguró la actual sede del Centro Metropolitano de Diseño (CMD), un organismo público que actúa diseñando e implementando programas que permitan la creación y transferencia de *know-how* entre los diversos actores de la cadena de valor, y poniendo de cara a las nuevas tendencias culturales los stocks de recursos tanto de tecnologías actuales como futuras para impulsar la creación de nuevos productos o sistemas diferenciados.

El CMD promueve, diseña y gestiona programas donde convergen la cultura del proyecto y la cultura empresaria permitiendo un aprovechamiento eficiente de los recursos en las cadenas de valor. El CMD asume un rol de liderazgo en la gestión de diseño al orientar estos conocimientos hacia el desarrollo de nuevos sistemas de productos.

En agosto de 2005, la ciudad de Buenos Aires fue declarada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como «ciudad del diseño», dentro del programa Red de Ciudades Creativas de la Alianza Global para la Diversidad Cultural, que tiene por objeto instaurar nuevas modalidades de asociación entre el sector público, el privado y la sociedad civil capaces de contribuir a liberar el potencial creativo, social y económico de las industrias culturales.

Buenos Aires fue seleccionada como ciudad del diseño porque cuenta con un fuerte impulso público y privado de inserción y desarrollo de esa disciplina. Y porque, además, se ha convertido en terreno fértil para la producción de bienes de consumo diferenciados e intensivos en diseño, contando con una gran oferta de profesionales y centros de estudio, investigación e innovación, generando óptimas oportunidades para detectar nuevas tendencias de consumo que inspiren a las empresas a generar productos novedosos. En enero de 2006, Berlín (Alemania) fue designada como la segunda ciudad del diseño en el marco del programa de la Alianza Global para la Diversidad Cultural de la UNESCO. Y en mayo de 2006 fue nombrada Montreal (Canadá) como una nueva integrante del programa.

### Centro Metropolitano de Diseño

In December 2001, the City Government opened the present site of the Centro Metropolitano de Diseño (CMD), a public entity which designs and implements programs which permit the creation and transference of *know-how* among the different actors in the value chain, and offering the stocks of resources to the new trends both in present and future technologies to drive the creation of new products or differentiated systems.

The CMD promotes, designs and manages programs where the project and the business culture meet taking advantage of efficient resources in the value chain. The CMD plays a leading role in the management of design by aiming this knowledge towards the development of new systems of products.

In August 2005, the city of Buenos Aires was declared by the United Nations Education, Science and Culture Organization (UNESCO) as a «city of design», within the program of the Net of Creative Cities of the Global Alliance for Cultural Diversity, whose object is to create new modalities of association among the public and private sectors and the civilian society, able to contribute to free the creative, social and economic powers of the cultural industries. Buenos Aires was chosen as a city of design because it has a strong public and private drive for the insertion and development of this discipline. And because it has also become a fertile land for the production of differentiated and intensive design products, offering a variety of professionals and study centers, research and innovation, generating optimal opportunities to detect new trends of consumption to inspire companies to generate new products. In January 2006, Berlin (Germany) was designated as the second city of design in the frame of the program of the Global Alliance for the Cultural Diversity of the UNESCO. And in May 2006 Montreal (Canada) was selected as a new member of the program.

