

**Universidad del CEMA**

# **Oportunidades en accesorios de moda femenina**

**2006**

Tutores

**Prof. Francisco Pertierra Cánepa**

**Prof. Carolina Pavia**

Autores

**Walter Mohadeb**

**Juan Sánchez De Bock**

**Ma. Soledad Weigandt**



**Indice**

<b>1.</b>	<b>Introducción</b>	<b>Pág. 4</b>
<b>2.</b>	<b>Los antecedentes del accesorio y el mercado nacional actual</b>	<b>Pág. 7</b>
2.1	El accesorio. Los antecedentes.	Pág. 7
2.1.1	El adorno: origen de los accesorios	Pág. 8
2.1.2	La moda femenina	Pág. 10
2.1.3	El accesorio hoy	Pág. 13
2.2	Presentación del Caso Testigo. “Milmariposas”	Pág. 18
2.2.1	Villa del Parque. El lugar elegido	Pág. 20
2.2.2	La oportunidad	Pág. 22
2.2.3	De qué trata el mercado de accesorios de moda femenina	Pág. 25
2.2.4	Qué ofrece “Milmariposas”	Pág. 27
2.2.5	“Milmariposas”. Encuestas dentro del local	Pág. 28
2.2.6	“Milmariposas”. La secuencia de entrega de valor.	Pág. 34
<b>3.</b>	<b>Análisis de la competencia</b>	<b>Pág. 40</b>
3.1	Análisis de la competencia. Villa del Parque	Pág. 41
3.2	Análisis de la competencia. Otros barrios	Pág. 42
3.3	La competencia. Guía de observación	Pág. 45
3.4	La competencia. Resultados de la observación	Pág. 48
3.5	Clasificación de locales en categorías	Pág. 54
<b>4.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Pág. 59</b>
<b>5.</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>Pág. 64</b>

<b>6.</b>	<b>Anexo</b>	<b>Pág. 65</b>
6.1	Guía de Observación para locales de la competencia	Pág. 65
6.2	Planilla de Encuestas a clientes en local “Milmariposas”	Pág. 66
6.3	Cuadro resultados encuestas en local “Milmariposas”	Pág. 67
6.4	Cuadro tabulación resultados observaciones en competencia	Pág. 68
6.5	Entrevista para generadores de proyecto “Milmariposas”	Pág. 72
6.6	Entrevista para directivo de cadena de accesorios	Pág. 76
6.7	Imagen del local “Milmariposas”	Pág. 80
6.6	Packaging modelo	Pág. 82

## **1. Introducción**

El accesorio ha sido desde la prehistoria un elemento fundamental en el vestir de hombres y mujeres de todas las épocas. Tanto el género masculino como el femenino han desarrollado opciones y diseños apropiados para cada ocasión, tiempo, lugar y posibilidades económicas.

Las condiciones económicas y sociales de los últimos años han favorecido al crecimiento del sector del accesorio de moda, y han confluído en una serie de oportunidades entre inversores, diseñadores y emprendedores.

En este marco, se destaca el comportamiento de los denominados entrepreneurs, individuos que perciben una oportunidad y crean la organización para aprovecharla; tienen intención de triunfar y vocación por asumir riesgos para crear beneficios, sentido de la independencia, control interno y tolerancia a la ambigüedad. Su intención es crear valor para el cliente explotando la oportunidad y utilizando sus conocimientos, aprovechar el cambio de métodos o productos obsoletos para innovar, crear negocio donde no existe y utilizar y desarrollar la fuerza laboral, crecer orientado a los beneficios y estar conforme con su satisfacción personal y autoestima.

La realidad del mercado de accesorios de moda femenina demuestra que son numerosas y variadas las alternativas para el cliente a la hora de comprar accesorios, pero dentro de la oferta actual y en función al relevamiento que se puede hacer de dicho rubro, se observa que son muy pocas las propuestas que intentan distinguirse, que buscan ser originales y destacarse. Este vacío en la generación de nuevas propuestas es una importante oportunidad de negocio para aquellos que logren percibirla y trabajar para crear una organización real para la misma.

En este contexto y por las características del mercado, la persona que tenga la capacidad entrepreneur de desarrollar una idea y convertirla en oportunidad obteniendo los recursos necesarios, puede crear valor y desarrollar una nueva propuesta exitosa.

Al estudiar las características que pueden hacer de este mercado una fuente de oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios, nos encontramos con el proyecto “Milmariposas”, una casa de accesorios de moda femenina ubicada desde hace un año en el barrio porteño de Villa del Parque que se destaca por ciertas características de sus

productos y servicios, por lo cual será utilizada en el presente como caso testigo para analizar y profundizar en los posibles conceptos que pueden generar nuevas opciones de negocio en un mercado ya desarrollado, para brindar a los consumidores una propuesta diferente y exitosa como negocio.

El problema que motiva el presente trabajo es el análisis de los componentes necesarios para crear en el mercado de accesorios de moda femenina una propuesta que implique exclusividad y estilo asociado a las tendencias de la moda y que resulte exitosa como negocio en los centros comerciales barriales.

Los objetivos generales son en primer lugar, comprobar que el mercado actual de accesorios de moda femenina deja espacios vacíos que pueden ser aprovechados como oportunidad de negocio para aquellos que se animen a desarrollar nuevas propuestas; en segundo lugar y una vez confirmado este primer objetivo, analizar una posible estrategia de posicionamiento de marca y modelo de negocio, la factibilidad del desarrollo de una cadena de puntos de venta y la definición de criterios para la ubicación de los mismos.

Los objetivos específicos de la propuesta se basan en los objetivos organizacionales y representan el direccionamiento empresarial, aquello que se desea lograr a lo largo del tiempo; en este caso, el desarrollo de una propuesta innovadora para pequeños centros comerciales en barrios ubicados en la Capital Federal, el logro del posicionamiento de la marca a través de la apertura de puntos de venta, la creación de valor en el centro comercial a partir de una propuesta basada en el diseño y cuidado de la imagen de los puntos de ventas, y llegar a través de la atención personalizada a que el cliente no sólo busque un accesorio sino también el asesoramiento en imagen y moda.

La hipótesis a partir de la cual se desarrollará el análisis postula que en un mercado de amplia variedad de opciones, una propuesta puede ser exitosa si se crea valor a través de un concepto desarrollado de imagen y calidad de servicio.

En referencia a la metodología, el presente trabajo contará con etapas exploratorias y descriptivas de investigación, las cuales se estructurarán en función al eje principal del análisis del mercado de accesorios de moda femenina. Para poder introducirse en el tema, se realizará una descripción inicial de las condiciones socio económicas actuales de la industria de accesorios en la Argentina y la importancia del accesorio como expresión de la moda y de los acontecimientos sociales de nuestro país.

En este marco y para poder realizar una caracterización más detallada del mercado de accesorios y la oferta de productos, locales y marcas, se realizará con la ayuda de una guía de observación<sup>1</sup> el relevamiento de cuarenta y ocho locales de accesorios de moda femenina de la Capital Federal, ubicados en los barrios de Villa del Parque, Palermo, Barrio Norte, Belgrano, Microcentro y los principales shoppings<sup>2</sup>, analizando las variables que se consideran pueden desarrollarse como diferencial en una nueva oportunidad de negocio.

Para estudiar el caso testigo, se realizará en primera instancia, una observación guiada\_ del lugar para poder analizar en detalle las características de infraestructura, productos, calidad de atención y presentación. Esto permitirá realizar una comparación con las principales variables que caracterizan a los locales de accesorios en los barrios estudiados y destacar aquellas que expliquen el diferencial que brinda el caso testigo.

Para poder definir cualitativamente al tipo de cliente del caso testigo, se realizarán dentro del local encuestas<sup>4</sup> a doscientas cincuenta personas que ingresen al mismo, lo cual permitirá obtener un perfil del público que ingresa al local, y se entrevistará<sup>5</sup> a involucrados en el proyecto y entendidos del rubro para ampliar la información del proyecto y lo que consideran quienes ya están en el mercado.

Con las herramientas utilizadas se intentará destacar las características más relevantes que considera el consumidor a la hora de adquirir un accesorio, la perspectiva sobre lo que busca el cliente desde el punto de vista de quien lleva el negocio, y las características que permiten que una nueva propuesta se diferencie del resto y sea exitosa.

---

<sup>1</sup> Construida considerando las principales variables vinculadas con la infraestructura, dotación, facilidades de pago, oferta de productos y presentación. Ver anexo.

<sup>2</sup> Se seleccionaron estos barrios por tener centros comerciales importantes y de gran desarrollo en los últimos años, frecuentados continuamente por quienes viven en la zona, con una amplia gama de locales de todos los rubros, oferta de productos y servicios, y por que si bien presentan variedad de opciones en el rubro de accesorios de moda femenina, dejan aún lugar para el desarrollo de nuevas propuestas diferenciadoras en imagen y servicio.

Se seleccionó el tamaño de la muestra en función a la revisión previa de cantidad y tipos de locales presentes en las zonas, y se consideró que la ampliación de la misma implicaba duplicar la presencia de algunas cadenas y marcas sin aportar nuevos resultados.

<sup>3</sup> Ver Anexo 6.1.

<sup>4</sup> Ver Anexo 6.2.

<sup>5</sup> Las entrevistas se encuentran desgrabadas en los puntos 6.5 y 6.6, su análisis no se presentará en un apartado específico sino a lo largo de todo el desarrollo del trabajo.

Estas herramientas permitirán analizar el mercado actual de accesorios, para lo cual deberá considerarse previamente la importancia del accesorio en la indumentaria femenina y el desarrollo que ha sufrido este sector a lo largo de los últimos años. Conocer el surgimiento y el desarrollo del accesorio desde su origen como adorno hasta su valor actual como elemento básico en el vestir diario, permite reconocer la importancia que tiene en las tendencias de la moda y en el imaginario de las mujeres.

## **2. *Los antecedentes del accesorio y la realidad del mercado nacional actual***

### **2.1 *El accesorio. Los antecedentes.***

El adorno que desde la prehistoria acompaña al hombre y marca parte de su proceso de civilización, es denominado hoy accesorio de moda femenina. Como expresión del arte, el accesorio manifiesta aquello que motiva al hombre, pero también lo que lo molesta, lo apena, lo reivindica.

El significado que a lo largo de la historia le ha atribuido el hombre al adorno ha variado en función a sus descubrimientos, sus necesidades y su situación socio económica en cada período histórico. Desde el medallón de piedra o hueso de animal que otorgaba valentía y triunfo a quien lo vistiera, hasta las más sofisticadas joyas, hombres y mujeres han buscado no sólo vestir, sino simular, representar, y el accesorio le ha permitido desarrollarse en esta iniciativa.

La moda femenina, la importancia que la misma tiene dentro de la industria de la indumentaria a nivel mundial, han hecho del vestir de las damas, una prueba de la evolución de los acontecimientos más importantes de la historia.

El Siglo XX demostró ser un compendio de cien largos años de avances y retrocesos en el desarrollo, la investigación, la política, los movimientos sociales y económicos, pero también en la moral y la ética de quienes protagonizaban cada una de estas etapas.

A través de los puntos que se desarrollarán en las siguientes secciones, se podrá analizar desde el origen del adorno como accesorio de moda, y a través del avance de la moda femenina y de la situación actual de la misma a nivel local, las condiciones que favorecen hoy al desarrollo del mercado de accesorios de moda femenina y la oportunidad que se

plantea no sólo para la ampliación de un negocio ya existente, sino para la generación de una propuesta de valor novedosa y exitosa, que apunte a las necesidades actuales del cliente en presentación, imagen y calidad de servicio.

El desarrollo del próximo punto permite profundizar en el origen del adorno como accesorio de moda y el origen del mismo como respuesta a la evolución y desarrollo del género humano.

### ***2.1.1 El adorno: origen de los accesorios***

El accesorio de moda tiene su origen en los remotos tiempos en que el hombre, luego de poder procurarse alimento, decidió tapar su cuerpo. La forma y los elementos con los que lo hizo fueron variando a lo largo del tiempo, y muchos de los elementos que utilizó para acompañar su rústica vestimenta, dan origen de lo que hoy denominamos accesorios de moda.

El presente apartado permite realizar un pequeño recorrido del papel que juega el complemento de moda en las distintas etapas de la evolución del hombre, como expresión de los acontecimientos históricos de cada momento y condiciones personales de cada individuo.

El hombre comenzó a percatarse de la diferencia entre él y los animales que lo rodeaban desde el momento en que sintió la necesidad de adornarse. El adorno “ha sido el punto de partida del arte; de él deriva todo lo que a indumentaria se refiere; fue el factor psicológico que aunó muchos esfuerzos que quizá hubieran resultado estériles, aumentó al mismo tiempo el encanto y atractivos naturales del género humano.”<sup>8</sup>

Desde su origen, la necesidad primaria del hombre ha sido alimentarse, para lo cual fabricó armas e ideó las más diversas formas de satisfacerse. Una vez procurado su alimento, sintió el deseo de adornarse y ese paso lo separó de modo decisivo de su estado primitivo. Con el adorno, el hombre despertó su sentido estético y manifestó su necesidad de diferenciarse de los demás; adquirió personalidad y fisonomía propias.

---

<sup>8</sup> Von Biehn, Max; “Accesorios de la Moda”; Barcelona; Salvat Editores; 1944; p.161.

Los hallazgos de adornos se remontan a los más remotos tiempos de la humanidad prehistórica. Desde el rizado del cabello, la pintura en la piel y los tatuajes en el cuerpo, el hombre manifestó su necesidad de diferenciarse, de mostrar valor, decisión, estima, dignidad. Incluso en épocas en que el hombre habitaba en cuevas y se dedicaba a la caza, cubría su cuerpo con adornos, colmillos y pieles de animales cazados, conchas agujereadas, etc.

Con el adorno el hombre buscó demostrar su preferencia por lo no vulgar, por las cosas no corrientes, manifestó su sentido estético a través de la selección y estimó desde un comienzo formas, colores y brillo.

Incluso manifestó su interés por el poder de las fuerzas misteriosas en los amuletos, aquellos adornos con formas llamativas y dificultad para adquirirlos a los que el hombre consideró no sólo un elemento de distinción, sino también le atribuyó características fantásticas.

“Los lejanos días de la prehistoria fueron testigos de los múltiples intentos del hombre y de la mujer en busca de mayor vistosidad y belleza para sus personas.”<sup>9</sup> Caracoles, dientes de animales y personas, pieles, huesos, piedras fueron los primeros objetos utilizados, siempre adaptados a la forma del cuerpo humano. Cuando el hombre comenzó a vestirse, surgieron nuevos elementos de indumentaria y se dio paso a la creación de nuevos adornos: botones, cinturones, agujas, broches, pañuelos; todos ellos han conservado su espíritu a pesar de los grandes cambios que los años han introducido en materiales, formas, colores y diseños.

Desde su origen y a través del tiempo, con el significado que el hombre le ha atribuido: prestigio, poder, protección, estilo, opulencia, valor, el conocido adorno, hoy denominado accesorio, ha evolucionado y aunque generalmente se desconoce la importancia de su origen y de su desarrollo, se considera un importante componente de la indumentaria.

El hombre ha aplicado todos sus conocimientos para transformar la materia muerta en un atractivo complemento del vestido. Ha desarrollado técnicas, materiales y diseños, toda una industria del accesorio que generó y genera actualmente, movimientos en el negocio de la indumentaria.

El accesorio de moda, definido como parte de la indumentaria de los hombres y mujeres, ha sido siempre expresión de los acontecimientos históricos, sociales y económicos que los

---

<sup>9</sup> Von Biehn, Max; “Accesorios de la Moda”; Barcelona; Salvat Editores; 1944; p.170.

rodean. Si bien ambos géneros han contribuido a este movimiento, la mujer ha sido siempre la musa inspiradora de las tendencias de moda.

La moda femenina genera año a año el movimiento de toda una industria, y abre la puerta al análisis de los cambios mundiales y los acontecimientos que marcan la historia. El accesorio de moda femenina es parte de esta industria y como tal, consecuencia de los modelos socio económicos y políticos que se viven a diario.

### ***2.1.2 La moda femenina***

Se ha realizado una pequeña síntesis del origen y desarrollo del adorno como el accesorio de moda que hoy se conoce, y se ha comentado cómo este complemento ha acompañado la evolución de los individuos a lo largo de la historia. El presente apartado hará referencia a la importancia de la moda femenina como manifestación de los procesos sociales y políticos de cada época, y el desarrollo e importancia que la industria de la indumentaria, y dentro de ella los accesorios de moda, han logrado en el último siglo, y en detalle en los últimos años en nuestro país.

El desarrollo tecnológico y la globalización de ideas, conocimientos y comportamientos que caracterizan al Siglo XX, sumadas a las grandes revoluciones sociales y la gran difusión y repercusión que cada uno de estos acontecimientos tienen a nivel mundial, han generado el espacio necesario para la institucionalización de cambios definitivos en la industria de la moda.

La lucha de la mujer en las reivindicaciones políticas y sociales se vio plasmada también en su forma de vestir. Paulatinamente, toda aquella vestimenta que ocultaba desapareció: las largas faldas, los extensos trajes de baño de una sola pieza, el corsé, los guantes, las capelinas, las mantillas, sólo volvieron a usarse varias décadas después como accesorios. De la misma forma en que el pantalón fue rediseñado para la mujer por la modista Coco Chanel en la década del '30, abriendo paso a una nueva era en la vestimenta femenina, otros accesorios volvieron a usarse pero ya no para ocultar lo que no debía verse, sino por estética, por gusto, por añoranza.

La moda es una de las formas de expresión de los movimientos sociales y culturales de cada y época; el marketing y la publicidad, la llegada de las tendencias a nivel mundial, han favorecido el desarrollo y crecimiento de esta industria.

El accesorio de moda es reflejo de las tendencias en la indumentaria y de los acontecimientos sociales de cada época. Desde siempre, la mujer ha utilizado los complementos más inesperados para acompañar su vestir: joyas, sombreros, pañuelos, bolsos de mano, cinturones, que marcan pautas de tendencias y moda desde hace siglos.

Los accesorios como parte de esta tendencia son reflejo de lo que pasa como sociedad y marcan pautas; importados, hechos a mano, con diseños únicos o fabricados de a miles, se pueden elegir de todos los tipos, calidades y precios. Expresan no sólo las tendencias mundiales de la moda, sino las necesidades de la sociedad en la que se generan.

El accesorio permite resaltar, distinguir, personalizar, disimular. Sus diseños abarcan todos los gustos, todas las tendencias: étnicas, de alta costura, informales, para todos los días, distinguidos. Collares, carteras, bolsos, pulseras, aros, anillos, prendedores, cinturones, fajas, pañuelos, accesorios de cabello, relojes, pañoletas, brazaletes, se pueden combinar, reemplazar, modificar. Marcan estilo y son preocupación no sólo de quienes los usan, sino de quienes los diseñan, venden y participan de su creación y difusión.

En la Argentina, el accesorio a tomado un lugar principal: la recesión económica y la reducción de los presupuestos de cada familia, la necesidad de las mujeres de luchar contra un imaginario que impone permanentemente la figura perfecta de la mujer delgada como única alternativa de belleza y seducción, la búsqueda de nuevas opciones para renovar lo que ya se tiene y poder lograr ser distinto con poca inversión y un gran abanico de posibilidades, la inseguridad y el riesgo de vestir accesorios de valor, han hecho de esta rama de la industria una de las de mayor crecimiento y desarrollo.

La Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria<sup>10</sup> incluye bajo esta industria el rubro de los accesorios. Postulan, que para entender la importancia económica de la indumentaria en la Argentina, deben considerarse las cifras que arroja la actividad de este sector:

---

<sup>10</sup> Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria; on line, [http://www.ciaindumentaria.com.ar/sector\\_en\\_cifras6asp](http://www.ciaindumentaria.com.ar/sector_en_cifras6asp); (05/08/2006).

Posicionamiento de la indumentaria argentina (2004)

Indicador	Valor
Cantidad de empresas industriales de indumentaria	11.600
Cantidad de ocupados en la industria de la indumentaria	92.500
Cantidad de comercios dedicados a la venta de indumentaria	30.100
Cantidad de ocupados en el comercio de la indumentaria	75.250
Total de locales dedicados a la producción y venta de indumentaria	41.700
Total empleo sectorial directo	176.750
Participación porcentual de número de ocupados en el comercio de indumentaria respecto a total de comercios	8.9%
Cantidad de locales de indumentaria en zonas comerciales no especializadas, por cada 100 locales	20 a 30 locales
Cantidad de locales comerciales de indumentaria respecto al total de locales comerciales, promedio general por cada 100 locales	10 a 11 locales
Cantidad de locales comerciales de indumentaria en shoppings respecto al total de locales comerciales, promedio general por cada 100 locales	50 a 60 locales
Cantidad estimada de horas trabajadas por la industria de la indumentaria	200.000.000
Consumo de prendas por cápita	6.3 Kg.

Fuente: [www.ciaindumentaria.com.ar/sector\\_en\\_cifras.asp](http://www.ciaindumentaria.com.ar/sector_en_cifras.asp), p. 2.

“Mientras los productores textiles sufren la invasión de los productores brasileños y chinos, las empresas de indumentaria están recorriendo el camino inverso, y a fuerza de diseño y bajos costos -en este último caso, gracias a la devaluación- comenzaron a conquistar nuevos mercados internacionales.

En 2003, las exportaciones de ropa argentina aumentaron un 59.2% hasta alcanzar los 46,8 millones de dólares (...). En los primeros cinco meses del 2004, lejos de detener su crecimiento subieron otro 21,1 por ciento y ya suman 22,5 millones de dólares (...) el crecimiento del sector se explica en gran parte por la incorporación de nuevas plazas internacionales, más allá de los compradores tradicionales, que siempre fueron los países sudamericanos. Si bien hoy Chile sigue siendo el principal destino de la indumentaria local,

el diseño argentino también se está haciendo lugar en Europa, Estados Unidos y en algunos mercados más exóticos como Japón o América Central.”<sup>11</sup>

Como manifestación de los acontecimientos sociales y políticos de cada período, la mujer ha sido uno de los pilares del desarrollo de la industria de la indumentaria, esto se demuestra tanto en lo cotidiano como en las cifras que exponen el crecimiento de un sector de la industria que no sólo se preocupa por crecer, sino también por desarrollar exponencialmente sus posibilidades.

El crecimiento de la industria evidencia la importancia de la moda nivel mundial y el crecimiento nacional de un sector que avanza. La próxima sección introducirá la importancia del accesorio de moda en la actualidad, las condiciones que favorecieron a su desarrollo en nuestro país y el origen de la oportunidad para el desarrollo de nuevos negocios.

### **2.1.3 El accesorio hoy**

Como parte de la industria de la indumentaria, la moda del género femenino genera movimientos y expectativas. El accesorio es considerado parte de esta industria, y es un componente importante que se ha desarrollado especialmente en el sector de moda femenina. Es por ello que en el presente y con el objetivo de poder profundizar este segmento, se focalizará el análisis en el estudio y desarrollo de los accesorios de moda femenina.

El accesorio de moda femenina es uno de los rubros de la industria de la indumentaria de mayor crecimiento en los últimos años, este crecimiento fue favorecido en parte por que “la industria textil e indumentaria tiene segmentos de la producción con un importante valor agregado. Etapas donde el diseño, la investigación y el desarrollo son factores competitivos.”<sup>12</sup> Pueden encontrarse nuevas marcas y tendencias para todos los gustos y posibilidades en todos los centros comerciales del país.

---

<sup>11</sup> Sainz, Alfredo; “Marcas de ropa argentina ganan mercados en el mundo”; Diario La Nación; (02/08/2004).

<sup>12</sup> Agencia de desarrollo de inversiones: “Invertir en la Argentina. Textil e indumentaria”; on line, <http://www.inversiones.gov.ar>; (05/09/2006); pág. 4.

Las condiciones económicas y sociales de estos años han fomentado el desarrollo de una línea de productos a los de múltiples opciones a las que se puede acceder en forma masiva. La inseguridad en las calles y el miedo a vestir con accesorios de valor han incrementado la necesidad de las mujeres de todos los estratos socioeconómicos a buscar otras alternativas que les permitan estar a la moda procurando evitar exponerse a situaciones de riesgo en las que puedan ser víctimas de robo o hurto, y las impredecibles reacciones de aquellos que buscan la oportunidad de hacerse de objetos de valor, pero que lamentablemente no siempre limitan su acto delictivo a la sustracción de los objetos.

Además, la mujer de hoy debe enfrentar como en todas las épocas, la controversia de la imagen. Actualmente el debate se centra en la contraposición entre la imagen esbelta que difunde las tendencias de la alta moda mundial<sup>13</sup> y la realidad de la mujer que aunque mucho más consciente de la necesidad de la vida sana, la alimentación balanceada y la importancia de la actividad física, tiene poca disponibilidad de tiempo y no puede ni quiere seguir los lineamientos de la moda que impone mujeres extremadamente delgadas y permanentemente dedicadas al desarrollo de su imagen.

Debido a la falta de detalle de datos e información disponible sobre el sector de accesorios y la poca profundización por sector de la cifras que informa el sector de la indumentaria, se define al accesorio como parte de esta industria y se considerará el comportamiento de este sector similar al de la industria al que pertenece.

El accesorio puede ser utilizado como una opción para poder mantenerse a la moda, con pequeños detalles disponibles para cada estilo, necesidad, situación y posibilidad económica. Además, en muchas ocasiones, estos mismos accesorios permiten a la mujer destacar o por el contrario, disimular ciertas características físicas. Es una forma de reivindicar a la imagen de la mujer real que también quiere lucir a la moda.

En el marco económico actual, la recesión económica generada desde el 2001 ha influido no sólo en la disminución de las importaciones sino también, en los ajustes presupuestarios que en distintas medidas han tenido que realizar una gran cantidad de familias.

---

<sup>12</sup> Agencia de desarrollo de inversiones: “Invertir en la Argentina. Textil e indumentaria”; on line, <http://www.inversiones.gov.ar>; (05/09/2006); pág. 4.

<sup>13</sup> Con el término “alta moda” se hace referencia a las tendencias y desfiles de los diseñadores de alta costura.

Si bien la vestimenta es una necesidad básica, seguir las tendencias de la moda no lo es; sin embargo, y a pesar de que los presupuestos para este tipo de fines disminuyeron por la recesión general, la imposibilidad de los individuos de acceder a otros artículos o actividades (tecnología, indumentaria, artículos personales importados, viajes, entre otros) favorecieron la necesidad y el deseo de poder sustituir algunos de estos elementos o actividades con otros de menor valor y mayor accesibilidad, entre ellos, indumentaria nacional u opciones importadas de menor valor.

De esta forma, parte de la recesión que debía sentirse en la industria del accesorio por la recesión económica y la disminución de las importaciones, se vio compensada por el incremento del deseo y necesidad de los individuos de suplir ciertos artículos de mayor valor con aquellos de menor costo y fácil accesibilidad.

En este sentido se puede decir que “de todos los rubros, el que hasta ahora aparece más atractivo para las marcas extranjeras es el de la indumentaria, lo que se explica no sólo por la recuperación del poder adquisitivo de algunos sectores de la población argentina, sino también por el auge del turismo internacional que visita Buenos Aires y otras plazas del país. (...) Apuntamos a un segmento de la población que tiene un muy buena poder adquisitivo y ahora está viajando menos al exterior, a lo que también se suma el turismo regional que tiene a Buenos Aires como centro de compras.”<sup>14</sup>

Continuando con las condiciones económicas desfavorables y la necesidad de ciertos individuos, entre ellos diseñadores, pequeños inversores y buscadores de nuevos negocios, el sector de los accesorios fue considerado como una oportunidad de negocio con resultados favorables y adaptables a las necesidades y disponibilidades de cada inversor o emprendedor.

Algunas otras condiciones favorecieron el crecimiento del sector de la indumentaria; en referencia a la inversión en tecnología, “a pesar de las fuertes caídas en la producción durante la década pasada, el sector ha incorporado hasta 1998 tecnología de última generación”<sup>15</sup>. Además, en el comercio exterior “la devaluación del peso marcó la caída de las importaciones de indumentaria, las cuales fueron en 2002 entre 6 y 7 veces menores a

---

<sup>14</sup> Sainz, Alfredo; “Vuelven grandes maracs de consumo masivo”; Diario La Nación; (25/10/2004).

<sup>15</sup> Agencia de desarrollo de inversiones: “Invertir en la Argentina. Textil e indumentaria”; on line, <http://www.inversiones.gov.ar>; (05/09/2006); pág. 7.

las de 2001. Este acontecimiento marcó en gran medida la recuperación del sector como consecuencia del aumento de la demanda del mercado interno.”<sup>16</sup>

Pero en el marco de estas condiciones que favorecieron al crecimiento del sector de la indumentaria, y del rubro accesorios que lo incluye, hay un mercado potencial de clientes que buscan nuevas alternativas.

Este segmento de gente es aquel que teniendo las posibilidades económicas de adquirir algunos productos del rubro accesorios, puede elegir entre las opciones disponibles, pero no está conforme o no se muestra satisfecho con la atención que recibe y con la presentación de los productos, por lo cual consume menos de lo que podría si el mercado le ofreciera alguna propuesta más tentadora.

Si bien estas condiciones son generales para todo el país, hay ciertas consideraciones que pueden hacerse sobre algunos barrios de la Capital Federal. Todos los barrios que pueden registrarse en estas zonas, más allá de su nivel socio económico general, tiene dentro de los mismos, zonas con mayor poder adquisitivo que otras; generalmente las zonas céntricas y residenciales de cada barrio.

En los centros comerciales de cada uno de los barrios, se ubican la mayor cantidad de negocios de todos los rubros, e incluso, aquellos que para cada zona son más destacados o de mayor prestigio, entre los cuales se puede mencionar los shoppings o galerías comerciales.

Determinados barrios como Palermo SOHO, Palermo Hollywood o las Cañitas, son zonas donde desde hace algunos años, se están estableciendo los locales comerciales y gastronómicos que marcan tendencia, y a los cuales acuden desde todos los otros barrios de la Capital Federal para buscar referencias. Estos barrios han desarrollado un importante centro de diseño de indumentaria y decoración, entre los cuales se destacan los accesorios de moda femenina.

Este vacío involucra locales con mejor infraestructura e imagen, mayor calidad en el servicio de atención al cliente, y productos accesibles y distinguidos para un sector de la población cuyo mayor reclamo no es la oferta del producto, aunque otras propuestas pueden

---

<sup>16</sup> Agencia de desarrollo de inversiones: “Invertir en la Argentina. Textil e indumentaria”; on line, <http://www.inversiones.gov.ar>; (05/09/2006); pág. 7.

entusiasmarlos, sino la atención que reciben y la imagen y presentación poco satisfactoria de los mismos.

La oportunidad del negocio se presenta entonces, en la falta en el mercado actual de accesorios de moda de una propuesta innovadora que brinde servicio e imagen, características que el consumidor busca a la hora de comprar. En este marco, son muchas las ideas que se pueden generar y transformar en oportunidades de negocio. Un entrepreneur, con intenciones de desarrollar en este vacío una organización que responda a las necesidades de los clientes y transforme una idea a través de el testeo y los estudios de factibilidad, en una oportunidad.

A lo largo de este primer apartado se ha desarrollado brevemente la premisa que indica que el crecimiento del sector de accesorios en la industria de indumentaria en Argentina en los últimos años se debió principalmente a la gran inseguridad y en las calles y los riesgos que implican vestir accesorios de valor, la controversia entre la imagen posible de la mujer y lo que marca las tendencias de la alta moda, la recesión económica posterior al año 2001, la disminución de las importaciones, las reducciones presupuestarias de los individuos y la sustitución de productos de consumo masivo personal.

Todos estos factores han fomentado el crecimiento de un sector de la indumentaria con gran capacidad de explotación, desarrollo y crecimiento, adaptable a las posibilidades tanto de aquellos que decidieron invertir capitales, conocimientos y tiempo en esta industria como a quienes diariamente favorecen a este negocio como consumidores.

Para poder analizar los factores que en el contexto nacional actual pueden favorecer el éxito de un proyecto que involucre la venta al público de accesorios de moda femenina, se realizó la observación de varios de los locales que se dedican a dicha actividad en distintos barrios de la Capital Federal. En este relevamiento, se encontró un caso que nos servirá como herramienta para profundizar en el análisis de un caso testigo que se diferencia del resto de los locales relevados, por brindar una propuesta de servicio e imagen superior a la media del mercado. “Milmariposas” es una casa de accesorios de moda femenina ubicado en el barrio de Villa del Parque con un año de antigüedad que ha superado sus proyecciones de ventas y ha logrado el reconocimiento de su marca en el lugar, a través de su estudio se

podrán identificar algunas de las variables que los consumidores buscan hoy en el mercado y que se consideran pueden desarrollarse en una nueva propuesta de negocios.

## **2.2 Presentación del Caso Testigo. "Milmariposas"**

En la primer etapa de esta sección se ha planteado el origen y lineamientos generales del desarrollo del adorno y de los accesorios de moda a lo largo de la historia del hombre, se analizó brevemente la situación actual de la industria nacional de la indumentaria que incluye al rubro accesorios de moda, se definió que dentro de este rubro se destaca el género femenino y se planteo el problema que guía el presente trabajo.

A través del relevamiento de los locales de accesorios de moda femenino ubicados en algunos barrios de la Capital Federal con centros comerciales importantes, alto tránsito de gente y variedad de oferta de productos y servicios, y algunos de los shoppings más representativos de esta zona, se observó que si bien la variedad de productos ofrecidos en este rubro incluye distintas presentaciones, diseños, atención y precios, y hay opciones para quien busca bajos costos y también para quien busca algo más exclusivo, es muy escasa presencia de locales que brinden buena imagen, productos de moda pero con mejor presentación y mejores detalles de calidad, y opciones para todos los gustos y precios.

Es en este vacío donde se considera que un entrepreneur que quiera aprovechar este espacio y desarrollar ideas que analizada su factibilidad se puedan convertir en opciones viables de negocios, puede generar proyectos exitosos.

En los comentarios de la próxima sección, donde se describirán en profundidad los resultados de las observaciones realizadas, se podrá observar que este tipo de local al que se hace referencia existe, hay algunas cadenas que quieren focalizar sus argumentos de venta en estas características, pero son pocas las opciones y no se presentan en todos los barrios, por lo cual, hay un vacío en este rubro para este tipo específico de negocio en el que pueden desarrollarse proyectos exitosos.

La intención de la presente sección es describir lo observado del caso testigo "Milmariposas", una casa de accesorios de moda femenina inaugurada en el barrio porteño de Villa del Parque hace poco más de un año, a partir del cual y a través de observaciones, encuestas a clientes y entrevistas a propietarios se describirán las características de

productos y servicios con los que se quiere trabajar y que definen el factor de éxito que dicho local ha tenido hasta el momento en su corto año de vida.

A raíz del relevamiento del mercado de accesorios de moda femenino en Capital Federal y algunos shoppings, fue seleccionado como caso testigo este local por varias razones; en primer lugar porque es un proyecto joven, de poco más de un año de venta al público, pero que en un mercado desarrollado donde hay una oferta muy amplia de productos, ofrece algunos detalles que lo diferencian del mercado general, y ha tenido un excelente desarrollo de ventas en su primer año de vida.

En segundo lugar, porque no ofrece cualquier tipo de producto ni artículos que no sean exclusivamente accesorios como otras casa del rubro, lo cual indica que quienes lo administran, saben al segmento de clientes que apuntan; lo cual invita a pensar que han detectado una oportunidad de negocio y han creado la respuesta al reclamo de los consumidores. Como entrepreneurs, sus propietarios han capitalizado los conocimientos que tenían del mercado, han detectado la necesidad de los clientes de contar con una propuesta que brinde mejor servicio y calidad de imagen, y han desarrollado esta idea y la factibilidad del negocio, convirtiéndolo en una oportunidad.

Por último, no sólo han detectado la necesidad, sino que han desarrollado el posicionamiento integral del producto como marca, desde la infraestructura del local, los artículos, la estrategia de imagen y presentación, y han seleccionado, además, el espacio físico adecuado.

Todas estas condiciones permiten definir al proyecto como una novedad por los diferenciales que involucra, en un mercado ya desarrollado y donde parecía no haber lugar para más opciones de lo mismo.

Para comenzar, se describirán algunas características generales del barrio de Villa del Parque donde se encuentra ubicado el caso testigo, posteriormente se mencionarán los factores que hacen a la oportunidad de generar una nueva propuesta en el rubro de accesorios de moda femenina, una síntesis de las características del mercado de accesorios de moda femenina hoy en nuestra zona de referencia.

En una segunda etapa, y a través de encuestas a clientes e involucrados y observaciones, se describirán los objetivos del proyecto, las características del local y de los productos y servicios que ofrece, y la definición de lo que se considera hace distintivo esta propuesta.

Por último, y a través de los conceptos de la secuencia de valor de Kotler<sup>17</sup>, se describirán los elementos que componen cada una de las fases que forman parte de esta cadena en el caso “Milmariposas”.

### **2.2.1 Villa del Parque. El lugar elegido**

Se han desarrollado los factores económicos y sociales que caracterizan a la industria de los accesorios de moda femenina en la Argentina de hoy: inversores y diseñadores disponibles, productos para todos los segmentos y un mercado en el que hay mucho por hacer.

En este apartado, se describirán brevemente las características generales del barrio porteño de Villa del Parque y de su centro comercial, lugar donde se encuentra ubicado el local de accesorios de moda femenina que se utilizará como caso testigo en este trabajo.

Para poder lograr el objetivo del análisis se estudiará como caso testigo a “Milmariposas”. “Milmariposas” es un local de venta de accesorios de moda femenina, ubicado la calle Cuenca, en el barrio porteño de Villa Del Parque, en pleno centro comercial Cuenca, frente al shopping de la zona.

Villa del Parque tiene una superficie de 3,6 kilómetros cuadrados, una población total de 58.573 habitantes, de los cuales 31.781 son mujeres.<sup>18</sup> “Desde su nacimiento, allá por 1906, es considerado uno de los barrios más nuevos de la ciudad. Fue bautizado con el nombre de Ciudad Feliz, y si bien este fue cambiando, siempre se caracterizó por ser un barrio tranquilo, cordial, lindo y muy querido por sus habitantes y vecinos. Es considerado una verdadera comunidad ya que gran parte de los que lo habitan hacen lo imposible por conservar sus tradiciones.

Es muy residencial, con casas y chalets del estilo petit-hotel, acorde con el gusto de sus dueños que eran en su mayoría extranjeros y muy distintas a las casas “chorizo”, de tipo

---

<sup>17</sup> Kotler, Philip; “Dirección de marketing”; Edición Milenio; México; 2001.

<sup>18</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos; Informes de resultados Nro. 163; Buenos Aires;(06/01/2005).

italiano, tan comunes en otros barrios de Buenos Aires. Actualmente tiene edificios de departamentos, no demasiado altos. Se podría decir que es un barrio donde el transeúnte no se siente agobiado ni por los ruidos, ni por la altura de los edificios, ni por las multitudes que circulan por él. Es uno de los pocos barrios porteños desde donde se escucha el cantar de los pájaros, el aroma de sus flores y la sombra de sus árboles.”<sup>19</sup>

Si bien el rango socio económico de sus residentes es amplio, se lo puede definir como un barrio de clase media, habitado en gran proporción por familias que realizan gran cantidad de actividades en las cercanías de la zona: actividades deportivas y recreativas, asistencia a escuelas primarias y secundarias, compras cotidianas, eventos, entre otras.

Al igual que en muchas otras zonas barriales, los residentes son muy leales al lugar y toman como referentes a sus parques, instituciones religiosas y educativas, centros recreativos, locales para eventos, y fundamentalmente, a su centro comercial.

Otros barrios con similares características demográficas aunque con mayor superficie y población total<sup>20</sup>, Villa Devoto, Villa Urquiza y Caballito, e incluso con poder adquisitivo más elevado, frecuentan la zona comercial de Villa del Parque, favoreciendo el alto tránsito comercial de la zona.

El Centro Comercial del barrio se extiende a lo largo de la calle Cuenca, aproximadamente de ochocientos metros de extensión, donde los comercios de los más variados rubros conviven uno al lado del otro. La heterogeneidad de las propuestas cuenta con locales de indumentaria, electrodomésticos, mascotas, alimentos, mercería, ferretería, lencería, calzado, regalos, decoración, bazar, hogar, plantas, entre otros.

Los locales se caracterizan por contar permanentemente con la presencia de sus propietarios y no pertenecer a grandes cadenas, sino locales multimarca en donde se venden dentro de cada rubro distintas marcas de cierto reconocimiento. Son de dimensiones pequeñas, la rotación es muy baja, suelen permanecer varios años, y la infraestructura de los locales e imagen son sencillas. Sólo se encuentran unos pocos locales de marcas únicas en

---

<sup>19</sup> On line; <http://www.barriada.com.ar>

<sup>20</sup> Villa Urquiza cuenta con una superficie de 5,4 kilómetros cuadrados, población total de 85.587 habitantes, de los cuales 46.498 son mujeres y 39.089 son varones. Villa Devoto tiene una superficie de 6,4 kilómetros cuadrados, población total de 67.712 habitantes de los cuales, 35.681 son mujeres y 32.031 son varones. Caballito tiene una superficie de 6.8 kilómetros cuadrados, población total de 170.309 habitantes, de los cuales 95.110 son mujeres y 75.199 son varones. Fuente: on line, <http://www.buenosaires.gov.ar/areas/barrios/buscador/ficha.php?id=36>; (10/08/2006).

indumentaria y electrodomésticos, que no cuentan con esta atención personalizada de sus dueños sino que por el contrario, son franquicias con vendedores sin conocimiento de la zona.

En síntesis, se puede decir que el local “Milmariposas” se encuentra en el centro comercial Cuenca, en el barrio porteño de Villa del Parque, residencial y muy apreciado por sus residentes. Esta zona está habitada en un 55% por mujeres y cuenta con un importante centro comercial característico, con locales multimarcas y atendidos por sus propios dueños.

“Milmariposas” es similar en esta última característica pero se diferencia por ser un local de accesorios de moda femenina ubicado frente al shopping de la zona, con una infraestructura y presentación superior al del resto de los locales de accesorios del centro comercial, que apuesta a sobresalir por el servicio, la imagen y la superioridad de sus productos, condiciones que le permiten distinguirse del resto del mercado. Su origen está vinculado al conocimiento que sus propietarios tenían sobre este sector, y su ubicación fundamentalmente, por las características leales de sus residentes, el alto tránsito de la zona, y el poco desarrollo de los mencionado atributos en locales del mismo ramo en la zona.

En este punto se desarrolla las condiciones que favorecieron a la oportunidad de negocio que el caso testigo “Milmariposas” supo capitalizar a través de su propuesta de negocio, un local de accesorios de moda femenina que brinde productos de moda, con excelente imagen y servicio, con opciones accesibles para todos, pero manteniendo siempre el estándar de presentación y calidad de atención.

### ***2.2.2 La oportunidad***

La descripción general que se realizó del barrio de Villa del Parque y especialmente de su Centro Comercial en la calle Cuenca, permiten tener una idea global de la oferta de productos de accesorios de moda femenina en el lugar.

Por otra parte, Villa del Parque presenta características socio demográficas similares a otros barrios de la Capital Federal, por lo cual, se traslada esta misma inquietud de vacío de propuestas en el negocio de accesorios a otros barrios.

La oportunidad del negocio se registra desde el momento en que un proyecto como “Milmariposas” resulta satisfactorio en sus resultados en un mercado que ya cuenta con una oferta de productos bastante amplia, pero que deja sin embargo abierto un espacio que por el momento, sólo algunas casas han podido llenar, pero estas no se encuentran ni en todos los barrios ni en todos los centros comerciales.

La oportunidad de negocio que “Milmariposas” detecta y aprovecha se basa en esta falta de propuestas de accesorios de moda femenina con importantes componentes de imagen y diseño, presentación y calidad de atención, inspirada en productos que acompañan la moda en el centro comercial de cada barrio, accesible a sus residentes.

Este modelo de negocio acompaña los movimientos que se pueden registrar en este rubro pero para otras zonas, menos accesibles por costos y distancias, y que son considerados referentes de moda y diseño. Casa de accesorios como los situados en Palermo SOHO y Las Cañitas mueven las tendencias de la moda más solicitadas, pero si bien son visitadas eventualmente no sólo por sus residentes cercanos sino también por aquellos que se trasladan para poder conocer y frecuentar estos centros de tendencias, no son accesibles a aquellos que residiendo a cierta distancia quieren estar actualizados siempre y buscan este tipo de alternativas no sólo para su uso diario, sino también para ocasiones especiales y obsequios, requiriendo opciones más cercanas y de mayor disponibilidad.

De lo observado en el barrio de Villa del Parque se puede concluir que todos los rubros se encuentran presentes en su centro comercial, pero algunos están más desarrollados y tienen mayor presencia que otros.

El rubro de indumentaria femenina cuenta con varias casas, y aunque son pocos los locales de marcas exclusivas, los cuales se encuentran generalmente en el shopping de la zona, los locales multimarcas ofrecen lo más destacado del mercado.

En cambio, el rubro de accesorios de moda femenina tiene muy poca presencia en comparación con otros rubros dentro de la misma zona, y mucha menor presencia aún en comparación a simple observación con la cantidad de locales que ofrecen esta alternativa en otros barrios con centros comerciales similares.

De las observaciones realizadas en los barrios de Palermo, Belgrano y Barrio Norte, a lo largo de las Avenidas Santa Fe y Cabildo y otras secundarias que conforman los

principales centros comerciales de estas zonas, se concluye que la presencia de locales de accesorios de moda femenina es de 3 a 1 o mayor aún en estas zonas que en el centro comercial de la Calle Cuenca en Villa del Parque. Esta proporción puede verificarse en las observaciones relevadas para el análisis de la competencia en los barrios mencionados, donde no sólo es mayor la cantidad de cadenas y locales propios con presencia, sino la cantidad de locales de cada uno de estos. Muchas cadenas cuentan con 4 o 5 locales a lo largo de 10 o 12 cuadras de la misma calle.

Se considera que esta diferencia de 3 a 1 en presencia de locales de accesorios de moda femenino entre los centros comerciales de Palermo, Belgrano, etc. y Villa del Parque no se debe a la falta de interés de compra de los clientes que frecuentan esta zona sino a la falta de propuestas novedosas y diferenciales en la zona, ya que sino los resultados favorables de “Milmariposas” no hubiesen sido tan rotundos, ni hubiesen sido satisfactorios sus niveles de venta y la presencia que genera en la zona.

Debe aclararse que algunas casas de indumentaria femenina ofrecen como complementos algunos productos del rubro accesorios de moda femenina, aunque sólo como anexo a su negocio, siendo la variedad y la oferta de los mismos muy reducida y sin ningún tipo de explotación del rubro.

Con las conclusiones previas que pueden realizarse de la observación de la zona comercial de Villa del Parque, se concluye que el rubro de accesorios de moda femenina tiene muy poca presencia y con el análisis adecuado de las necesidades y requerimientos de los consumidores de la zona, puede ser una alternativa de negocio viable.

Es por ello que esta zona fue la seleccionada para la implementación del proyecto “Milmariposas”; no sólo por la escasa presencia del rubro en la zona, sino también por las características de la oferta, la infraestructura de los locales, la presentación de los productos y el servicio al cliente.

El objetivo de crear una propuesta que se diferencie del resto por su imagen y su servicio más allá de las características de sus productos, se hace realidad en el proyecto llamado “Milmariposas”, el cual respondió a la ausencia de locales de accesorios de moda femenina en la zona y se diferenció del resto de las propuestas que se presentan tanto en la zona como

en los principales centros comerciales de la Capital Federal por su imagen, servicio y presentación de sus productos.

Esta propuesta cobra valor cuando se analiza la competencia y se descubre que estos atributos que “Milmariposas” logra destacar sólo se brindan en algunos pocos locales que apuntan a la misma estrategia de negocio que el caso testigo; el resto y gran mayoría de los locales, apuntan a la masividad y productos menos diferenciados en diseño y servicio.

El mercado de accesorios de moda femenino incluye actualmente una amplia variedad de oferta de productos y presentación de los mismos. El próximo apartado describe brevemente esta situación y abre el camino para la generación de ideas para la elaboración de nuevas alternativas de negocios y la presentación de algunas de las variables que pueden formar parte de estas nuevas oportunidades de negocio, algunas de ellas ejemplificadas en el caso testigo.

### ***2.2.3 De qué trata el mercado de accesorios de moda femenino***

Desde la prehistoria, el hombre se ha procurado todo tipo de adorno para diferenciarse y demostrar valor, poder, opulencia. Con el paso del tiempo, estos adornos se han modificado, desarrollado, evolucionado, hasta convertirse en lo que hoy se conoce como los accesorios de moda.

Si bien el mercado de accesorios se ha desarrollado para ambos géneros, la variedad de los productos y diseño de los mismos requeridos por las mujeres, hacen de este rubro un mercado interesante.

Las condiciones sociales y económicas han generado el espacio para el desarrollo de este mercado; la moda y las necesidades del género femenino, fomentan el crecimiento de esta tendencia, la producción de nuevas alternativas y la búsqueda de diseños, formas y colores. Pero ¿qué es lo que busca la mujer de hoy? Propuestas diferentes, productos que marquen la moda, acentúen y disimulen, den color, estilo.

Pulseras, collares, aros, prendedores, broches, alfileres, pañuelos, cinturones, relojes, carteras, bolsos, todos ellos en los más variados colores, tamaños, diseños, formas. Para estilos informales, cotidianos, formales; niñas, adolescentes, jóvenes, mujeres maduras. Todas buscan de una u otra forma algo que las identifique y las diferencie.

El mercado ofrece opciones industriales, artesanales, modelos masivos, únicos. Variedad de precios y calidades, pero pocos conocen el secreto de la imagen, aunque muchos lo fomentan.

Distintas cadenas y locales propios ofrecen los mismos productos, o al menos incluyen en su oferta productos similares, incluso comprados en los mismos mayoristas. De las observaciones realizadas se puede comprobar que idénticos productos pueden encontrarse en distintas casas, con distintos precios al consumidor. No es sorprendente que los mismos sean comprados a distribuidores al mismo costo por los distintas casas, y sin embargo, vendidos a distintos precios finales.

Cierto es que ciertas marcas o cadenas ofrecen productos de mayor exclusividad, pero todos mantienen una serie de productos clásicos y básicos requeridos por las tendencias del momento. ¿Qué es lo que permite que un mismo producto pueda ser vendido a distinto precio y comprado por alguien que sabiendo esto lo adquiriera de todas formas?

El hecho de que un cliente compre el mismo producto a un precio más elevado en una determinada casa está relacionado con lo que para el cliente representa comprar en ese momento en esa casa. Y esto depende de las preferencias del consumidor, de lo que para éste implique el precio, la marca, la presentación, la ubicación del local.

¿Qué lleva a un individuo a tener la intención de adquirir un producto de un determinado local o marca a un precio mayor cuando ese mismo producto puede comprarse en otro local a un costo menor?

Ante una misma línea de productos, con artículos de similares características y calidades, la presentación, la imagen y el prestigio o exclusividad que se asocie a los mismos pueden generar en los individuos distintos comportamientos de compra y de intención de compra, entendiendo por esta el anhelo o deseo de un individuo de adquirir un producto de un determinado local o marca.

Es claro: si hay quien lo venda, es por que hay quien lo compre. Y quien lo compra elige según sus preferencias: precio, gusto, el reconocimiento de la marca, la presentación.

“Milmariposas” es una opción de accesorios de moda femenina que responde a las tendencias de la moda, productos para todas las ocasiones y necesidades, que cubre una amplia variedad de gustos y posibilidades, en un centro comercial donde este rubro es poco

explotado, y donde se cuenta con un mercado potencial de clientes fieles a una opción conveniente, novedosa y diferente.

El accesorio de moda actual es la respuesta a las condiciones socio económicas de cada época, su evolución marca las tendencias de cada momento histórico y plasman los intereses e imaginarios de cada mujer.

A través de la investigación de las diferentes propuestas que ofrece el mercado de accesorios, se pueden identificar las principales variables que caracterizan a los locales y marcas de accesorios, y se pueden rescatar los factores que se consideran pueden favorecer al desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.

Desde el siguiente punto, se presentará en profundidad el caso testigo “Milmariposas”, las características originales del proyecto y la intención de quienes trabajan en él, marcando el primer punto para el análisis comparativo con el resto del mercado, analizando las variables que lo hacen distinguirse del resto de los locales.

#### ***2.2.4 Qué ofrece “Milmariposas”***

“Milmariposas” nace como un proyecto de accesorios de moda femenina con un objetivo principal: ser diferente. Ubicado en el centro comercial de uno de los barrios con mayor crecimiento comercial de los últimos años, y considerado como uno de los barrios típicos de familias de clase media, con gran afluencia de residentes y de habitantes de varios barrios vecinos, pretende ser una propuesta innovadora en diseño e imagen.

El proyecto fue elaborado y llevado a cabo por sus inversores, quienes consideraron que en la zona faltaba una propuesta de accesorios de moda para la mujer, que ofreciera buenos productos, accesibles y variados, pero con una imagen, presentación y atención al cliente superior al de la competencia.

El local se encuentra ubicado en la entrada de una galería frente al shopping del barrio, aunque parte de su vidriera se encuentra a la calle y su puerta de acceso es inmediata. Cuenta con puerta de entrada, la cual se mantiene cerrada, y sistema de refrigeración y calefacción permanente.

Posee un diagrama de iluminación estratégicamente distribuido, y muy buena ambientación general. La mercadería es exhibida en módulos, todos los productos llevan etiqueta con el logo del lugar y precio.

Es atendido siempre por una o dos asesoras de buena presencia que ofrecen su asistencia cuando un potencial cliente ingresa al local y están disponibles para cualquier consulta. Supervisa el funcionamiento del local y realiza funciones de caja siempre alguno de sus propietarios.

La presentación del local, desde los pisos de madera, los colores de las paredes, la ubicación de las luces, la climatización y el material de los módulos de exhibición, hasta la presentación de la mercadería ha sido analizada y realizada por profesionales.

De la observación del local y del comportamiento de los clientes al adquirir algún producto, se puede destacar la importancia del impacto de las bolsas con logo del lugar, las tarjetas que llevan los productos, y las tarjetas para regalo que son obsequiadas por el local. Cualquier producto que es adquirido en el local, es entregado al cliente con excelente presentación.

Los productos que ofrece son collares, aros y pulseras fantasías, pañuelos, bolsos, paraguas, relojes, cinturones, broches y artículos para el cabello. Todos ellos son presentados en uno o dos unidades por modelo, lo cual genera una sensación de exclusividad.

La atención es cordial, y permanentemente se intenta colaborar con el propósito del cliente, ya sea la compra de un regalo o la simple intención de compra sin un producto definido. La delicadeza de las tarjetas que llevan todos los productos y la imagen novedosa y exclusiva de las bolsas contenedoras generan en los clientes la intención de compra por lo llamativo de las mismas.

### ***2.2.5 “Milmariposas”. Encuestas dentro del local***

Para poder definir cualitativamente al tipo de cliente del caso testigo, se realizaron dentro del local encuestas<sup>22</sup> a doscientas cincuenta personas que ingresaron al mismo, considerando datos básicos como la edad y el sexo, su intención al ingresar al local, si efectivamente realiza compra, y en caso afirmativo, la forma de pago e importe de la

---

<sup>22</sup> Ver Anexo 6.2.

compra, cantidad de productos adquiridos, la demora en la atención y si la compra es para regalo.

Además se consideró si estos sólo ingresan para comprar o si algo los atrae e ingresan con la intención de al menos observar, si realizaron otras compras anteriores, y si consideraban que la imagen del lugar y la presentación de los productos son los mínimos suficientes como para poder obsequiar productos del lugar.

De esta forma se abre el camino para poder caracterizar el tipo de cliente que frecuenta esta local y lo que busca este target de cliente y poder definir las características del vacío que hay en el mercado para este segmento, delineando los objetivos de la nueva oportunidad de negocio.

De las observaciones que se realizaron a la competencia de “Milmariposas” se puede concluir que este proyecto apuesta a un nivel superior en atención al cliente e imagen. Las encuestas realizadas dentro del local a quienes ingresan, realicen compras o no, tienen como objetivo profundizar en las consideraciones que los mismos tiene sobre el local, sus productos y sus servicios, para de esta forma poder concluir el porqué del éxito de un modelo que en un mercado desarrollado, aún tiene lugar para nuevas propuestas. Los datos consultados son los demográficos básicos de edad y sexo, y ciertas variables que tiene que ver con la intención de compra del cliente.

El hecho de saber si el cliente sólo ingresa porque le llamó atención la vidriera y entra a observar sin tener una idea determinada de lo que quiera comprar o si el cliente al ingresar ya sabe lo que quería, puesto que en el primer caso esto es indicador de que al cliente le llama la atención el local e ingresa aunque no sepa lo que quiere comprar o si quiera si considera efectivamente hacer una compra.

La cantidad de productos comprados y los valores de las compras permiten estimar el poder adquisitivo de los clientes, evaluar si sería necesario en función al comportamiento de compra de los clientes disminuir el precio de los productos ofrecidos o incluso ofrecer productos de menor calidad y precio, o si por el contrario, se puede elevar el precio de los productos u ofrecer productos de mayor valor.

Al consultar sobre el destino de la compra, si el mismo es para uso personal o para regalo, permite establecer el porcentaje de individuos que considera que un producto de esa casa puede ser obsequio, lo cual demuestra el nivel de categoría que el comprador le da al

producto y la confianza que le tiene al mismo como para realizar un regalo. Un individuo regala generalmente aquello que piensa lo hará quedar bien. El regalar es al mismo tiempo un acto de generosidad por complacer al otro, pero también un acto de egoísmo por satisfacer la intención personal, el placer de regalar por uno mismo.

Consultar sobre la forma de pago es una alternativa para analizar si este servicio brindado a los clientes genera un adicional. De todas formas y como se mencionó anteriormente, las alternativas de pago en efectivo son utilizadas por todos los niveles económicos, aunque aquellos que tienen poder adquisitivo medio y medio alto suelen usar frecuentemente los medios electrónicos de pago, y en mayor nivel en este tipo de productos, al no ser de primera necesidad.

La pregunta sobre la primera compra permite indagar sobre el porcentaje de clientes que retornan después de la primera compra. Esto es indicador del nivel de satisfacción de compra, tanto por servicio como por los productos.

La demora estimada está relacionada con la disposición que el potencial cliente tiene para evaluar alternativas, consultar, probarse los artículos. La confortabilidad del espacio, la climatización, las dimensiones, la atención, influyen en la disposición de los clientes a permanecer en el local, y cuanto mayor sea este tiempo, mayores serán las posibilidades de quienes atienden de poder inducir a los clientes a la compra, e incluso favorecer al regreso de los mismos o la recomendación a otros posibles clientes.

De las encuestas realizadas se pueden obtener los siguientes datos:

De los 250 encuestados, el 55% ingresó al local en el horario de la mañana, y el restante 45% en horas de la tarde. Esto implica que fuera de las presunciones que podrían hacerse con respecto a que por la tarde y en lugares de alto tránsito son mayores las consultas puesto que los individuos transitan con menor prisa, el porcentaje no sólo es equitativo sino que por el contrario, las consultas por la mañana fueron mayores en proporción.

En relación al sexo de quienes realizaba las consultas y como era de esperarse, el 96% de las mismas fueron realizadas por individuos de sexo femenino.

En relación al target de mujeres que ingresaron al local, el 46% se encuentra entre los veinte y cuarenta años de edad, el 18% es menor de veinte años, y el restante 36% es mayor de 40 años. Si bien el segmento al que se quiere atacar es el de mayor porcentaje, las mujeres entre veinte y cuarenta años, es razonable que el segmento de mujeres mayores de

cuarenta años también tenga un porcentaje alto, ya que tiene mayores posibilidades económicas de adquirir productos por sus compromisos laborales que los menores de veinte.

De los 250 ingresantes, el 12% sólo ingresaron sin realizar consultas, el 27% realizó consultas, y el 61% realizó compras. Sobre estas 153 (ciento cincuenta y tres) personas que compraron, el 59% ingresó al local sabiendo lo que quería adquirir, pero el restante 41% ingresó sólo con la intención de compra porque la vidriera o algún producto les resultó llamativo, pero no sabían lo que querían comprar cuando ingresaron al local.

Otra cifra interesante tiene que ver con el 41% que realizó una compra y respondió ser para obsequio, lo cual indica que es importante el porcentaje de individuos que ven en esta marca, un buen producto para regalar.

En relación a las formas de pago, si bien el 61% abonó en efectivo, hay un 39% de las ventas que abonó por medios electrónicos, ventas que podrían haberse perdido si no se contara con este servicio.

El 43% de los ingresantes que compraron, demoraron menos de 10 minutos, otro 42% demoró entre 10 y 20 minutos, y sólo un 14% demoró más de 20 minutos, porcentaje que seguramente será mucho menor en aquellos locales donde las condiciones ambientales generales son menos favorables.

El importe de las compras tuvieron un valor medio de \$39.50, siendo el mínimo de \$8 y el máximo de \$148, y el 50% de las compras estuvieron por arriba de los 56 pesos.

El 50% de las compras tuvieron valores entre los \$20 y los \$50, un 27% se ubicó por encima de este valor y un 23% por debajo del mismo.

Si bien los once (11) individuos de sexo masculino que ingresaron al local representan sólo un 4% de la población total no siendo este un significativo, el comportamiento de los mismos mantuvo una distribución normal con respecto al resto de la población.

De los 11 (once) individuos de sexo masculino que ingresaron al local, el 50% de los mismos realizaron una compra; de este porcentaje, otro 50% sabía lo que quería comprar al momento de ingresar al local. El 50% de los ingresantes tiene más de 40 años de edad.

Los valores de las compras oscilaron entre los \$15 y los \$92, el 66% fue el porcentaje que indicó haber comprado para regalo y el mismo porcentaje declaró haber realizado su primer compra.

Los hombres, quienes generalmente ingresan al local en búsqueda de la asesoría de alguno de sus empleados, registraron en un 90% una demora estimada inferior a los 10 minutos. El rango de adquisición de productos fue desde 1 hasta 3 unidades.

De las 239 mujeres que ingresaron al local, el 60% realizó alguna compra; sobre este universo, el 62% compró un solo producto, el 29% compró dos productos y el 9% compró tres o más productos. El comportamiento general de estos clientes que realizaron compras, siguen los lineamientos generales del total de los ingresantes al local.

El 47% declaró haber comprado el producto para obsequiar, lo cual indica que por lo menos la mitad de los clientes considera que el producto tiene la categoría y los atributos suficientes como para poder ser regalado.

En relación a las facilidades de pago, el 65% realizó pagos en efectivo, el 30% pagó con tarjeta de crédito y sólo un 5% pagó con tarjeta de débito. El 49% declaró hacer su primera compra, lo cual demuestra que más del 50% de los compradores son clientes que volvieron al local después de por lo menos una compra anterior.

El 43% de los clientes demoró menos de 10 minutos, el 49% demoró entre 10 y 20 minutos y el 8% demoró más de 20 minutos; estos tiempos de demora son más extensos que los que demoran el promedio de los clientes de otros locales, donde los espacios son menos confortables y la disposición de la mercadería más abrumadora a la hora de elegir.

Del universo de los compradores, el 17% tiene menos de 20 años de edad, el 51% tiene entre 20 y 40 años, y el 32% tiene más de 40 años; esto indica que el cliente frecuente del local son mujeres en edad activa, es decir, en pleno desarrollo de actividades laborales y profesionales.

El 59% de los compradores ingresó al local sabiendo lo que quería comprar; esto implica que un 41% de los clientes ingresa al local sin tener la decisión de lo que quiere comprar, pero sin embargo al entrar, termina realizando alguna compra.

De este porcentaje de clientes que ingresaron sabiendo lo que querían, el 61% compró un solo producto, el 23% compró dos productos y el 16% compró 3 o más productos. El 37% de las compradores declaró comprar para obsequiar.

En relación a los medios de pago, el 59% realizó sus pagos en efectivo, el 28% pagó con tarjeta de crédito y el 13% con tarjeta de débito. Una vez más se demuestra que si bien la

mayoría de los clientes abonan sus compras en efectivo, hay un 43% de los compradores que podrían perderse si no estuvieran disponible otros medios de pago.

El 52% declara realizar su primera compra, el restante 48% regresan al local habiendo realizado compras anteriores. En relación a los tiempos de espera, el 47% demoró menos de 10 minutos, el 41% demoró entre 10 y 20 minutos. Y el 12% demoró más de 20 minutos. Si bien estos porcentajes sólo difieren en 4 o 5 puntos de los resultados arrojados para la misma variable en el caso del universo total de compradores, se puede concluir que el hecho de que el cliente ingrese al local sabiendo lo que quiere comprar, no disminuye los tiempos en los que son atendidos y resultan las compras, sino que por el contrario, al brindar un buen asesoramiento y una gama amplia de estilos y productos bien diferenciados de los de la competencia, el cliente se siente a gusto y permanece en el local, lo cual favorece a la venta de más artículos y el regreso de los clientes.

En relación a las edades de los compradores de este subgrupo, el 20% tiene menos de 20 años, el 39% tiene entre 20 y 40 años, y el 35% tiene más de 40 años. Este es un leve indicador que demuestra que el cliente que ingresa al local sabiendo lo que quiere tiene una distribución de edades más similar, más pareja.

En cambio, aquellos clientes que ingresan al local sin determinación previa sobre lo que van a adquirir, aproximadamente el 41% de los que realizaron compras, concentran un mayor porcentaje en la franja que comprende la categoría entre los 20 y 40 años; siendo un 8% menores a 20 años y un 35% mayores a 40 años.

En líneas generales, puede concluirse que el cliente tipo de “Milmariposas” son individuos de sexo femenino de todas las edades, pero con una concentración aproximada al 50% en la franja de 20 a 40 años, mujeres en plena actividad profesional y laboral. El segundo grupo de mayor concentración es el de mujeres mayores a 40 años, por lo cual se puede interpretar que al ser una zona de alto tránsito, mujeres que trabajan o estudian, que frecuentan el centro comercial eligen la propuesta de “Milmariposas” aunque tienen accesos a otros locales en la misma zona, incluso los que se encuentran en el shopping a unos pocos metros, y seguramente también a otros en las zonas donde desarrollan sus actividades.

Es interesante ver que en muchas ocasiones, los clientes ingresan al local sin saber lo que están buscando o lo que quieren, pero la oferta de productos, la accesibilidad de los

mismos, la presentación, logra vencer el simple recorrido e invita a la compra, “tienta al cliente a llevarse algo”.

La amplitud de precios de compra observados demuestra que el cliente busca distintas opciones, y que aunque pueda encontrar el mismo producto, quizás a un precio más económico en otro local, prefiere realizar la compra allí. En otras oportunidades, el cliente compra, sobre todo en los productos de mayor valor, porque encuentra productos distintos a los que ofrecen otros locales de la zona, de mayor calidad, mejor diseño, u opciones distintas no tan masivas. La presentación del producto en módulos, todo con su etiqueta, precio, la atención personalizada, la disposición de sus vendedoras, la presencia constante del propietario, favorecen y estimulan la compra.

En base a los resultados analizados a lo largo del apartado y de las descripciones que se obtuvieron de sus principales colaboradores, se desarrolla en el próximo punto la propuesta de valor que postula este proyecto, las fases de componentes que hacen de “Milmariposas” una propuesta novedosa, con variables que pueden participar de un posible modelo de negocio para otras propuestas.

### **2.2.6 “Milmariposas”. La secuencia de entrega de valor**

Al considerar el mercado de accesorios de moda femenina, la amplia variedad de productos y locales donde pueden adquirirse, y el éxito que cada una de estas comprueba al permanecer en el mercado, éxito que logran cuando definen una estrategia y el segmento del mercado al que quieren apuntar y cumplen tanto son sus expectativas como con las de sus clientes, debe recordarse que el factor determinante del éxito de la propuesta de “Milmariposas” se basa en apostar a la diferenciación, a la idea de exclusividad en imagen y presentación.

Los locales en los centros comerciales muestran propuestas con menor inversión en imagen, con decoraciones básicas y servicios limitados. Los locales o góndolas en los shoppings, tienen un nivel superior de estética e infraestructura por el entorno que los mismos shoppings les dan, pero esto no es seguro de que los productos ofrecidos y el servicio al cliente se destaque del resto de los locales a la calle.

“Milmariposas” intenta generar una propuesta que lejos de asemejarse a las características del resto de los locales de accesorios de los centros comerciales barriales, buscan brindar una alternativa que el cliente sólo encontrará en otros locales de indumentaria y accesorios de moda ubicados en ciertos barrios como Palermo Soho, Palermo Hollywood y Las Cañitas.

La generación de esta propuesta brinda una alternativa a aquellos potenciales clientes que por no poder acceder a un producto o servicio diferente dentro de sus zonas barriales, suelen conformarse con las propuestas limitadas sus negocios cercanos.

Desde este enfoque se intenta crear una nueva perspectiva tanto desde la concepción de la propuesta como así también desde la percepción del cliente. Los dueños del proyecto buscan agregar al producto el valor de la imagen, la presentación y la calidad de atención; el cliente tendrá el trabajo de reconocer estas diferencias, percibir la nueva propuesta, y decidir aceptarla o no. Se intentará focalizar el concepto que define a la venta como parte de una **secuencia de entrega de valor**<sup>23</sup>.

La secuencia de valor está compuesta por tres partes; la primera fase es denominada “Escoger el valor” y consiste en la segmentación del mercado, selección del segmento meta apropiado y el desarrollo del posicionamiento por valor de la oferta. La esencia del Marketing estratégico se centra en la fórmula “segmentación, selección, posicionamiento”. Al momento de seleccionar su segmento meta, “Milmariposas” consideró que era necesaria segmentar al mercado. La propuesta nació orientada a mujeres entre veinte y cincuenta años, es decir mujeres jóvenes pero adultas, excluyendo las consideradas adolescentes y aquellas de edad más avanzada, es decir, atacar el segmento de las mujeres laboralmente activas.

Más detalladamente, se decidió atacar la franja entre treinta y cuarenta y cinco años, de poder adquisitivo medio y medio alto. La clienta target que se quiere fidelizar es aquella casada, con hijos pequeños, trabajadora que le da un lugar importante en su vida a la imagen y lo estético. Es la mujer a la que le gusta estar vestida con los modelos y los colores que marcan la moda pero sin perder cierta exclusividad y distinción.

El posicionamiento seleccionado esta orientado a generar una propuesta innovadora con calidad de servicio de atención al cliente superior, precursor en cuanto a las tendencias de

---

<sup>23</sup> Kotler, Philip; “Dirección de marketing”; Edición milenio; México; 2001.

moda y que connoten exclusividad, originalidad, generando cierta fidelización en quien las compra y viste. Por otra parte, es importante que quien compra en “Milmariposas” esté interesado en mostrar que lo hace, y busque esta propuesta a la hora de hacer un obsequio o dar la referencia.

“Milmariposas” busca ofrecer un producto superior en calidad, servicio de atención al cliente y asesoramiento y presentación del producto tanto en el local como en su presentación de compra.

Una vez que la unidad de negocio ha escogido el valor que quiere desarrollar, la segunda fase consiste en proporcionar ese valor. Para ello es preciso detallar las especificaciones tangibles del producto, identificar aquellos aspectos destacables del desarrollo del servicio que se quiere brindar como parte de la propuesta, establecer un precio objetivo y por último, contemplar las fuentes de producción y la distribución de los productos en los distintos puntos de ventas.

En relación a la consigna de “proporcionar valor”, “Milmariposas” invierte tiempo y dinero en generar una propuesta diferenciadora. Si bien ofrece productos que pueden encontrarse en otros locales de accesorios de moda femenino, diseñadoras exclusivas generan modelos que no pueden ser comprados en un local similar. De esta manera “Milmariposas” garantiza la exclusividad en algunos accesorios que tienen una orientación mas artesanal.

Aquellos productos que pueden encontrarse en otros locales, los denominados productos masivos, tienen el respaldo de un servicio de atención y presentación del producto que genera un diferencial que es aceptado y valorado por los clientes. La atención personalizada con vendedoras capacitadas comercialmente y la constante supervisión de sus propietarias hacen de la atención una de sus grandes fortalezas. El valor que los clientes le dan a este servicio se puede comprobar en el alto porcentaje de clientes que compran reiteradamente. La fidelidad de los clientes da cuenta de una gran aceptación a la metodología de atención definida.

Por ultimo en la fase de “proporcionar valor” no se puede dejar de destacar la considerable inversión que se realiza en el packaging de presentación del producto. “Milmariposas” entiende que ofrece un producto diferente, con atención superior, y sabe que su objetivo no concluye en el hecho de que el cliente compre, si no en brindar productos y servicios suficientes que generen la intención de volver del cliente. El packaging diseñado por

especialistas diseñadores de prestigiosas marcas de moda aportaron sus conocimientos con el objetivo de continuar proporcionando valor.

Por ello, a la hora de realizar un obsequio, el cliente no duda en que “Milmariposas” es una alternativa que le brindará la posibilidad de obsequiar un buen producto con excelente presentación.

Al momento de realizar un regalo, la calidad del producto, la presentación y la imagen que este genere en el cliente, son factores fundamentales de la intención. En un obsequio, la el producto no conforma el cien por ciento de la intención de compra; en muchas ocasiones, se busca generar en el otro atención a partir de la presentación, la imagen, lo que se quiere demostrar con el obsequio. Bolsas con diseño exclusivo, tarjetas para regalo, son detalles que contribuyen a la propuesta de valor.

La tarea de la tercer fase es la de comunicar el valor con aquellos contenidos definidos en las etapas anteriores. Se intenta comunicar al mercado acerca del producto y de la propuesta global. Esto se desarrolla través de la fuerza de ventas, de promociones de ventas y de publicidad.

“Milmariposas” es un proyecto con dos años de vida desde el comienzo de sus gestación, si bien ha realizado una inversión importante en tiempo y dinero para el diseño de su local, la presentación de los productos y la selección de los mismos, tiempo que permanentemente se dedica en la selección de nuevos productos y modelos, no se ha desarrollado aún un pan de comunicación. La propagación de la marca se ha logrado hasta el momento a través de las recomendaciones y difusión que los mismos clientes hacen del local. Se considera relevante y factible desde el punto de vista de la inversión, un plan de comunicación con la apertura de nuevos locales.

En relación a la fuerza de ventas y la promoción de las ventas, desde la apertura del local no se han desarrollado promociones especiales ni liquidaciones, la consigna es ofrecer siempre lo marca la moda, sin perder ciertas opciones clásicas pero distintivas en la calidad de atención y presentación.

La atención del local está a cargo de dos empleadas capacitadas para esa tarea y supervisadas permanentemente por sus propietarios; el hecho de que los responsables de atención no roten y les permita lograr cierto conocimiento de los productos y de las

necesidades del cliente, potencia la calidad de atención y el nivel de concreción de ventas y de satisfacción del cliente.

Toda la secuencia de la entrega de valor involucra la totalidad del proceso de marketing que se inicia antes que haya un producto definido, continua mientras el producto se produce y luego sale a la venta. El concepto de la entrega de valor es uno de los pilares del proyecto entendiendo que gran parte de la diferenciación de la propuesta estará focalizada en el servicio y en la imagen de los locales. En “Milmariposas” se aplica los pasos de cada una de estas fases:

**Fase N°1: Escoger el Valor**

<b>Segmentación de Clientes</b>	<b>Selección y enfoque del Mercado</b>	<b>Posicionamiento de valor</b>
---------------------------------	--	---------------------------------

**Fase N°2: Proporcionar el Valor**

<b>Desarrollo de producto</b>	<b>Desarrollo de servicio</b>	<b>Fijación de precios</b>	<b>Fuentes Producción</b>	<b>Distribución</b>
-------------------------------	-------------------------------	----------------------------	---------------------------	---------------------

**Fase N°3: Comunicar el Valor**

<b>Fuerza de Ventas</b>	<b>Promoción de ventas</b>	<b>Publicidad</b>
-------------------------	----------------------------	-------------------

Desde la gestación del proyecto, durante la etapa de implementación y en el funcionamiento cotidiano del local, la propuesta de valor de productos de calidad que no sólo sigan a la moda sino que la propongan, superioridad en la calidad de atención, en la presentación del local y de los productos, es una consigna que se renueva continuamente. La propuesta de valor de “Milmariposas” se mantiene y refuerza en cada una de las acciones que se contemplan, en los productos que se ofrecen y renuevan, y en la calidad de atención y presentación.

Pero los resultados favorables obtenidos en este año por este proyecto no sólo se verifican en los resultados comerciales del mismo, aquello que le da el diferencial en la propuesta es justamente lo que lo distingue, lo que lo hace superior en imagen y atención, en

presentación y servicio. La propuesta de “Milmariposas” se basa en brindar al cliente aquellos que no encuentra o no ofrece, por lo menos en su mayoría, la competencia.

El próximo apartado trabaja sobre el relevamiento de la competencia de “Milmariposas” tanto en el barrio donde está situado como en otros de la Capital Federal, lo cual permitirá no sólo destacar los atributos que permiten que esta nueva propuesta de negocio funcione, sino, indagar sobre el contenido de otras plazas, las posibilidades de desarrollo de otros locales como el caso testigo en esas plazas, y buscar características generales que permitan ubicar este tipo de vacíos en otros barrios de características similares.

Del desarrollo de la totalidad de esta segunda sección se puede concluir que la presentación del caso testigo “Milmariposas”, desde el lugar ubicado y los motivos que condicionaron su selección, la oportunidad de negocio detectada en el vacío de un target de clientes que buscan productos a la moda, pero también, imagen, calidad, servicio, accesibilidad, opciones para lo cotidiano pero también para ocasiones especiales, y el estándar mínimo de consideración que requiere un local o una casa para poder ser objeto de obsequio.

Del total del desarrollo de esta gran síntesis de antecedentes del origen de los accesorios y presentación del caso testigo puede destacarse el papel que el adorno ha jugado desde el comienzo del individuo civilizado tantas veces desconsiderado por todos, cómo este ha evolucionado y se ha convertido en una de las tantas formas que el arte y el hombre tiene necesidad y forma de expresar lo que le pasa como individuo y como ser social.

Las condiciones socio económicas y políticas, el avance de la humanidad, el desarrollo de sujetos sociales que plasman en su vestir, en su cotidianeidad, lo que les pasa, lo que quieren, y manifiestan su descontento, su rebeldía, su disconformidad.

Y como parte de este desarrollo, el avance de ciertos movimientos y el surgimiento de toda una industria que marca pautas sociales con la indumentaria, con el vestir. El accesorio, como parte de esta industria, evolucionó mundialmente, y en nuestro país, dadas las condiciones socio económicas desfavorables, la disponibilidad de ciertos inversores y la necesidad de desarrollo de diseñadores, la conjunción perfecta para la gestación y desarrollo de un rubro en desarrollado pero donde todavía queda espacio para nuevas propuestas, para un segmento de clientes que busca nuevas opciones.

La oportunidad de negocio se da allí justamente donde confluyen los intereses de una realidad socio económica, y el interés y gusto de los individuos que no ven satisfechos esta nueva necesidad ahora exacerbada de adornarse.

La próxima sección permitirá confrontar los antecedentes y el desarrollo de una propuesta que aunque reciente, demuestra ser exitosa y ocupar un vacío en las necesidades de un segmento de clientes, con lo que brinda la competencia, tanto en productos como servicio.

### **3. *Análisis de la competencia***

Los resultados favorables de un negocio como “Milmariposas” depende de la puesta y la propuesta del proyecto, pero también de lo que éste ofrece justamente allí donde su competencia no está presente.

En este caso, será definido como competencia todo aquel local de accesorios de moda femenina que ofrezca en primer lugar, artículos de bijou (collares, aros, pulseras, anillos), accesorios para el cabello, prendedores, bolsos y carteras de dama, pañuelos, pashminas, pañoletas, fantasías, cinturones, pero no serán descalificados aquellos que ofrezcan además otros productos, aunque no sean específicamente definidos como accesorios.

Estos locales deberán estar abiertos al público general, en centros comerciales, galerías, shoppings o locales a la calle, pero no serán considerados las ferias en la calle, los vendedores ambulantes ni artesanos en puestos, ya que el proyecto de negocio como una totalidad de inversión en infraestructura e imagen integral no se aplica.

En esta sección se realizará el análisis de la competencia en determinados centros comerciales y shoppings, la muestra es considerada suficiente porque comprende locales de todos los tipos tanto en infraestructura como en oferta de productos, ubicados en distintos lugares de diversa condición socio económica media, en distintas zonas de la Capital Federal consideradas como influyentes en tendencias de moda.

Para comenzar, se realizará el relevamiento en detalle de la zona de influencia del caso testigo “Milmariposas” en Villa del Parque, posteriormente se realizará el mismo procedimientos para los barrios de Palermo, Belgrano, Barrio Norte, Recoleta, Microcentro y algunos de los principales shoppings considerados relevantes para este tipo de negocio por su ubicación y nivel socio económico medio.

Finalmente, se realizará la clasificación de los locales en categorías según sus características y se integrará al caso testigo en una de ellas, definiendo el tipo de negocio que se quiere construir y el segmento al que se debe atacar.

Con esta base lo que se busca es identificar las características necesarias del barrio o zona donde pueden ubicarse otros locales que continúen con las líneas de este tipo de negocio para poder evaluar la alternativa de abrir otros posibles locales de la misma cadena.

### **3.1 *Análisis de la competencia. Villa del Parque***

En apartados anteriores se han desarrollado las características generales del barrio Villa del Parque, una zona residencial de clase media, con residentes fieles a sus costumbres, y su centro comercial, ubicado a lo largo de la calle Cuenca. En este marco, se realiza el relevamiento de los locales de accesorios femeninos que pueden ser considerados competencia para “Milmariposas”.

A partir del relevamiento del Centro Comercial Cuenca se observan sólo dos casas del rubro de accesorios de moda femenina con propuestas similares a “Milmariposas”, aunque algunos locales de indumentaria ofrezcan productos en forma no exclusiva.

Estos dos locales, “Clandestine” y “Accessory”<sup>24</sup>, ofrecen accesorios de moda y orientan su propuesta a la venta masiva de producto de bajo costo, lo cual lleva asociado la idea de baja calidad del producto y corta durabilidad.

Estos locales presentan propuestas de decoración muy simples, el diseño se basa en paneles prendidos de las paredes donde la mercadería es expuesta colgada o en pequeñas estanterías, en grandes cantidades por modelo.

Son espacios sin puerta de acceso y pequeñas vidrieras no preparadas. No cuentan con sistemas de refrigeración ni calefacción. Esta última condición es importante para los clientes que generalmente ingresan a este de locales ya que la comodidad que esto genera les permite mirar el contenido del local con mayor detenimiento, elegir, pedir asesoramiento, e incluso probar lo que quieren comprar. Un ambiente comfortable le permite al asesor o vendedor entablar conversación con el cliente, profundizar sobre su

---

<sup>24</sup> No se incluyen los locales MRD y KIO que se encuentran en el shopping ya que por las características de los mismos, las cuales se detallan en el próximo apartado, son competencia pero realizan otra propuesta al cliente.

inquietud o necesidad y brindar un mejor servicio. La falta de este tipo de comodidad, genera mayor prisa en la compra, menos disposición del cliente hacia el vendedor, y por consiguiente, menos disposición a comprar.

Ambos locales cuentan con de dos empleadas permanentes dedicadas a la tarea de reposición de mercadería en los paneles y sólo acuden a la asistencia del cliente cuando estos lo requieren. Estas empleadas no cuentan con formación en ventas y la calidad de la atención que las mismas brindan no determinan la intención de compra del cliente.

Estos locales tiene logo, etiquetas en sus producto y bolsas con presentación de la marca; sin embargo el diseño de las mismas es simple y poco atractivo. En el caso de “Clandestine”, debe aclararse que esta cadena de locales con más de una década en el mercado y cierto reconocimiento tiene mayor presencia que “Accesory”, aunque en un comienzo los productos ofrecidos eran más exclusivos y sólo correspondían al rubro de accesorios de moda femenina, la variedad de productos se ha ampliado a ciertos productos importados y artículos para niños.

Si bien en estos locales se encuentran algunos de los productos que se observan en otros locales más exclusivos o de mayor reconocimiento, la variedad de productos y la oferta de precios es más amplia. Además de accesorios de moda para la mujer, pueden encontrarse productos cosméticos de líneas económicas, artículos de librería, artículos para niños, mochilas y bolsos de plástico, entre otros.

Este tipo de mercadería le quita al local la idea de lo exclusivo, y por el contrario, son considerados por sus clientes como los “todos por dos pesos para mujeres”<sup>25</sup>. Esto no significa que la propuesta comercial de estos locales no sea exitosa, sino que por el contrario, es reconocida por sus clientes frecuentes quienes acuden básicamente con expectativas de adquirir productos por el mínimo costo, sin considerar la calidad ni la presentación del mismo.

En función a las características mencionadas se puede determinar el perfil del cliente de los locales de la competencia de “Milmariposas” en el barrio porteño de Villa del Parque donde el mismo se encuentra ubicado: consumidores no fieles que eligen la propuesta que les

---

<sup>25</sup> Los locales de “todo por dos pesos” hacen referencia a los negocios que en la década del '90 llenaron las calles de todos los centros comerciales barriales, donde se ofrecían todo tipo de productos importados, Estos locales quedaron en el imaginario de la gente como “almacenes” donde podía encontrarse productos de todos los rubros, con las características de baja calidad y bajo costo.

brinde el menor costo, no atentos a la calidad de los productos ni a la atención, segmento de clientes que no compite con la estrategia de “Milmariposas”, donde justamente, el cliente busca el diferencial de la presentación y atención.

Para poder continuar con el análisis de la competencia y ampliar la muestra de la observación, se relevarán los locales de otros barrios y centros comerciales; con la totalidad de estos datos podrán trabajarse analíticamente y de esta forma, elaborar categorías de tipos de negocios para poder definir la posición de “Milmariposas” y sus eventuales competidores directos, y profundizar a través de las características de los locales las variables que pueden destacarse para la elaboración de nuevos proyectos.

### **3.2 *Análisis de la competencia. Otros barrios***

El mercado de accesorios de moda femenino cuenta con una amplia variedad de productos y también de locales de venta: góndolas y locales en shoppings y galerías, locales a la calle en centros comerciales, locales únicos, cadenas de una misma marca, administrados por el sistema de franquicias, locales propios; distintas presentaciones, calidades, y atención y servicio al cliente.

Para poder relevarlos, se confeccionó una guía de observación con la intención de cuantificar las principales variables que influyen en los resultados de un local de venta de accesorios.

La guía de observación<sup>26</sup> fue construida considerando las principales variables vinculadas con la infraestructura, dotación, facilidades de pago, oferta de productos y presentación. El objetivo es cuantificar las siguientes variables: ubicación del local, dimensiones, exhibición de la mercadería, condiciones ambientales de iluminación, musicalización y refrigeración, cantidad de personas que conforman la dotación, función que cumplen, calidad de atención, medios de pagos disponibles, amplitud de precios, control de stocks, oferta de productos y presentación de los mismos.

La observación guiada permite realizar un relevamiento visual de los locales considerando las principales variables, y a diferencia de una encuesta o una entrevista a quienes los atienden, se observa el funcionamiento cotidiano sin alterar ninguna variable ni registrar

---

<sup>26</sup> Ver anexo 6.1.

alteraciones en el comportamiento. A partir de estas observaciones, se analizarán los resultados y se realizará una categorización de los locales según productos, servicio y presentación.

Cabe aclarar que de la revisión previa de las zonas de mayor concentración y oferta de locales de accesorios de moda femenina, centros comerciales de importante desarrollo económico en los últimos dos años han sido Palermo Soho, Palermo Hollywood y Las Cañitas; sin embargo, estos son excluidos de los barrios de referencia como potenciales zonas competidoras ya que el desarrollo de locales en estas zonas se debe a una nueva tendencia de diseñadores acompañados por el desarrollo económico y el crecimiento del sector gastronómico, y lo que generalmente se denomina “la movida nocturna”<sup>27</sup>.

“Son zonas a las que los porteños elevaron de status. (...) el barrio de Palermo es, quizás, el ejemplo más acabado de esta falta de coincidencia entre los mapas oficiales y el sentimiento de los vecinos. Es el barrio más grande de la ciudad, tiene 17 km<sup>2</sup> de extensión, y su geografía se convirtió en un rompecabezas con una decena de piezas: Palermo Hollywood, Palermo SOHO, Palermo Chico o Barrio Parque y Las Cañitas, por citar las más conocidas.

La av. Juan B. Justo es la “divisoria de aguas” de las dos postales más fashion del mismo barrio de Palermo, hacia el norte surge Palermo Hollywood, y el sector sur se denomina Palermo SOHO.

La primera se distingue por las casas recicladas, en torno de la zona de la plazoleta Cortázar, convertidas en restaurantes, bares y bistrós. (...) se la conoce así porque hace unos años estaban instaladas allí varias productoras de televisión que tenían sus estudios en estas manzanas que hoy están de moda. Palermo SOHO, en cambio, está poblada de nuevos negocios de diseñadores de indumentaria y decoración. Su nombre deriva del conocido barrio SOHO de Nueva York.”<sup>28</sup>

No se puede considerar el desarrollo de estos centros comerciales ya que no son paseos de alto tránsito ni están ubicados en zonas comerciales que concentren otros tipos de rubros, sino que se destacan los diseñadores independientes y modas alternativas.

---

<sup>27</sup> Con el término “movida nocturna” se hace referencia a la actividad de restaurantes, bares, pubs y centros de diversión nocturna.

<sup>28</sup> on line, “Existen 25 barrios de Buenos Aires... que no son barrios”; <http://www.buenosairesimagen.com.ar/noticias/display.php?ID=48>; (02/10/2006).

De todas maneras, debe destacarse la importancia que este nuevo movimiento genera ya que son referentes de moda y tendencia para un sector importante de la población joven que consume accesorios. Según los entendidos de la moda en Palermo SOHO, las chicas “dan vuelta los locales en busca de algo que al final terminan comprando en el barrio de once, a pesar de todo las tendencias se generan en Palermo SOHO y son copiadas en San Isidro, en lo que llevan a Punta del Este y Pinamar. Llegan diseñadores de todo el mundo para ver qué pasa en el motor de la moda del país.”<sup>29</sup>

Estos barrios de menor tamaño que los considerados para este análisis, con accesos más limitados y precios más elevados, son visitados por aquellos que buscan productos novedosos, muchos de los cuales entran en la categoría de lo que “Milmariposas” intenta generar, tanto por su diseños, como por su imagen, presentación y calidad de atención.

Pero aún así, estos centros comerciales escapan a las características definidas para los centros comerciales de los barrios observados y serán excluidos del análisis, aunque sí se considerará que los mismos son referentes de los que se intenta lograr con “Milmariposas” y más allá de las diferencias entre los barrios donde se encuentran ubicados y el nivel superior de poder adquisitivo de sus residentes, los potenciales clientes de ambos tipos de locales aspiran al mismo tipo de productos, imagen y atención.

A través del relevamiento de los locales de la competencia, de la tabulación de los datos y el análisis de los mismos del próximo apartado, se realizará la clasificación de los locales en categorías de negocios, integrando al caso testigo.

### **3.3 *La Competencia. Guía de Observación.***

Las observaciones en los locales de la competencia se realizaron con el objetivo de poder analizar en función a los ítems postulados como relevantes, la situación del mercado de accesorios en los principales centros comerciales y shoppings de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Se considera importante la ubicación de los locales, y si los mismos son administrados por el sistema de franquicias o son propios, ya que se considera que el esfuerzo de instalar un

---

<sup>29</sup> On line: “Moda: Las chicas prefieren mirar en Palermo”;  
[http://www.palermonline.com.ar/noticias002/nota311\\_moda.htm](http://www.palermonline.com.ar/noticias002/nota311_moda.htm); (22/11/2005).

local propio implica otras cuestiones tales como decisiones de marca, infraestructura del local, modelos de presentación, diseños, entre otros, que implican no sólo la inversión económica y el tiempo que la puesta de cualquier local puede generar, sino también determinaciones sobre posicionamiento más comprometidas y, en el caso de que este local sea el piloto de lo quizás puede llegar a ser una cadena o una marca, la definición de un modelo de negocio.

El hecho de que el local se encuentre dentro de un shopping o forme parte de un centro comercial no es determinante del éxito de un proyecto como el que se está analizando, pero la afluencia de público y el lugar donde esté ubicado, la accesibilidad, el hecho de que otros comercios o servicios favorezcan el paso de los potenciales clientes, el nivel de los locales que lo rodean, tiene implicancias en las posibilidades de desarrollo y venta de cada local.

La condición de ser local permite que el mismo pueda contar con una serie de características que una góndola no puede tener: puerta de accesos, música y climatización propia, ambientación del espacio; aunque sí permite tener ciertos detalles de iluminación, y por supuesto, la presentación general.

Es importante la forma en que los productos son expuestos al público, los módulos implican poder exponer menos mercadería si se pretende que se pueda lucir la misma en mayor detalle, y generalmente se exponen sólo unas pocas unidades de un mismo modelo. Los paneles permiten colgar una mayor cantidad de unidades ocupando menos espacio, pero si estos no están adecuadamente distanciados, la cantidad de mercadería puede provocar que se pierda en el montón aquello que se quiere distinguir.

Todas estas variables sumadas a la ambientación general y al tamaño del local, componen lo que para el presente análisis forma las condiciones más importantes de la infraestructura de un local. Cuanto más se juegue con la iluminación y la ambientación del espacio, la exposición de la mercadería de forma tal de intentar demostrar exclusividad, el lugar donde este se encuentre ubicado, las condiciones de confortabilidad que favorezcan a la comodidad de los posibles clientes, mayor será el impacto que estas variables tendrán sobre el comportamiento del consumidor y el perfil del consumidor.

En referencia a la dotación, la cantidad de personas que atiendan al público, si los mismos tienen funciones de caja, repositores, o asesores, la presentación de los empleados, son variables que permiten evaluar la importancia que el modelo de negocio le otorga a este

servicio. Cuanto más personalizada sea la atención, mejor preparación y presentación tengan los asesores, mayor será la imagen de exclusividad y prestigio del local.

Las facilidades de pago no son un detalle menor. Los sectores de mayor poder adquisitivo son los de mayor nivel de bancarización, es decir, aquellos que utilizan entre otras cosas, medios de pago electrónico como las tarjetas de débito o tarjetas de crédito. No por falta de efectivo o incapacidad de pago inmediata es que estos sectores utilizan otros medios de pago, sino en muchas ocasiones por comodidad o hábito. Este tipo de servicios suele tener implicancias en los costos, que aunque no sean manifestados explícitamente a sus clientes, forman parte de los costos de los productos. El no tener estas formas de pago, implica una disminución de afluencia de estos sectores medio y medios altos, lo cuales generalmente realizan los consumos de mayor valor.

Los tipos de productos que se ofrecen en cada local permiten realizar un análisis preliminar del tipo de cliente al que se quiere capturar. La idea de diversidad de productos y precios bajos suele inducir a pensar en menor calidad, menor exclusividad. Ciertamente es que los grandes negocios de la moda exponen pocos modelos, de mayor precio y menos unidades; En el rubro de accesorios la exclusividad es una palabra ambiciosa puesto que los modelos únicos son para artículos de mucho valor, y la moda puede encontrarse con diversos matices en todos los estratos sociales y grupos de distinto poder adquisitivo.

Pero lograr un equilibrio entre precio, diseño e imagen es apostar al grupo de consumidores que buscan no sólo accesibilidad sino también cierta exclusividad, seguir a la moda desde las condiciones y posibilidades de cada presupuesto.

Los precios mínimos y máximos permiten establecer el rango de los productos y el perfil de calidad e imagen que se puede obtener de los mismos. Esto refuerza la idea del target al que se quiere apuntar. Precios altos sólo serán accesibles para clientes de poder adquisitivo medio o medio alto, precios más accesibles permitirán que un rango más amplio de clientes puedan acceder. Es posible lograr un equilibrio entre precios e imagen, calidad y diseño, no es necesario ofrecer una variedad de productos muy amplia o de muy poco precio para tener ventas importantes, pero sí ubicar el segmento de clientes al que se quiere atacar y establecer una estrategia y posicionamiento.

Otras variables como códigos de barras son señal del nivel de stock que se maneja en el local, a mayor cantidad de unidades, mayores son los controles que deben llevarse. Cuando

los productos tiene menor stock, lo cual indica menor volumen y mayor exclusividad, el código de barras es más prescindible.

Las etiquetas en los productos implican la intención que se tiene de que quien lleva el producto sepa y reconozca la marca o el local. Pero el diseño de la etiqueta, la propuesta de imagen integral que se quiera dar del producto, permitirá que la presencia de una etiqueta sea positiva en el comportamiento del cliente.

La presentación del producto, si la casa tiene logo, si el mismo se aplica a bolsas o envoltorios, si cuenta con presentación para regalo, o tarjetas para regalo, la propuesta integral de imagen, son factores importantes en el desarrollo del negocio ya que condicionará el comportamiento de los clientes. Es importante que esta propuesta esté alineada con los objetivos del negocio, y que sea congruente con los intereses que se estima tiene ese segmento seleccionado.

Todas las variables determinadas en la guía de observación tiene su porqué en aquellas características que se consideran relevantes en la generación de nuevas propuestas de negocios, los productos ofrecidos, los servicios, la presentación, son los postulados como factores importantes en el desarrollo del caso testigo pero es necesario conocer con certeza qué otros locales ofrecen servicios similares y qué es lo que le da al proyecto el carácter distintivo.

### ***3.4 La Competencia. Resultados de la observación.***

En la guía de observación desarrollada para realizar las observaciones en los locales, se incluyeron aquellos datos que se consideraron más relevantes para poder analizar las variables que permiten que un local de accesorios de moda femenina brinde en su servicio o sus productos cualidades distintivas que induzcan a los clientes a realizar compras.

Se realizaron 48 observaciones en los locales de accesorios de moda femenina de los barrios porteños de Belgrano, Palermo, Barrio Norte, Microcentro y algunos shoppings de la Capital Federal.

Del total de las observaciones, el 46% corresponde a locales administrados bajo la forma de franquicias. Este indicador es importante porque generalmente, los locales administrados bajo este formato no son atendidos por sus dueños, sino sólo supervisados, por lo que la

calidad de atención y la preocupación por el éxito de la venta y el regreso del cliente es menor. Aunque el dueño del local no tenga experiencia comercial, su intención de venta ante el cliente y la responsabilidad que implica siempre es mayor, y esta actitud siempre se traslada en la calidad del servicio y atención al cliente.

En referencia a su ubicación, el 60% se encuentra en los principales centros comerciales de los barrios seleccionados. Este tipo de locales incluye tantos locales de cadenas que también se encuentran en shoppings, como otros que son únicos o sólo tienen pocos locales que pertenecen al mismo dueño. Los locales que se encuentran en shoppings cuentan con los beneficios de los espacios comunes que este tipo de complejos tienen: baños, musicalización, iluminación, ambientación general, y la afluencia de gente, entre otros.

Por lo general, los locales que se encuentran en los shoppings forman parte de cadenas de marcas con presencia en más de un complejo, lo cual favorece a la difusión y conocimiento general de la misma, y favorece a la inversión en publicidad e imagen. Toda inversión que se realiza en estos casos favorece al total de los locales, incluso aquellos que se registran bajo la administración de franquicias.

El esfuerzo que deben hacer los locales que no pertenecen a este tipo de cadenas es mayor, incluso cuando sus pretensiones de difusión e imagen no son como las de las marcas más conocidas. Pero a pesar de ello, en muchas ocasiones este tipo de locales justamente por que no cuentan con otras herramientas, por estar atendidos por sus dueños, no disponer de fondos para invertir en imagen y publicidad, ofrecen mejor servicio y productos más exclusivos, ya que al no ser masivos, pueden trabajar con menores stocks e incluso, algunos productos artesanales.

Si bien el hecho de que no estén ubicados en shoppings no les permite contar con las condiciones generales beneficiosas de este tipo de complejos, les da la libertad necesaria para poder darle características propias distintas y que no deben respetar parámetros ni ser consensuadas por una administración central.

Un 69% de los locales son identificados como tales en cuanto a que tienen espacio propio, vidrieras, puertas de acceso o al menos, la posibilidad de tenerlos. En cambio, el 31% restante son góndolas, espacios en centros de pasillos de shoppings o galerías que dependen completamente de la ambientación general del lugar, aunque pueden disponer del formato e imagen del espacio que ocupan.

En las góndolas, la exposición de la mercadería en módulos se dificulta por las dimensiones, ya que cuando la mercadería se expone en paneles la cantidad de unidades y diversidad de modelos es mayor. Pero por otro lado, los costos de este tipo de puestos son menores.

El 79% de los locales no cuentan con puerta de ingreso; esto en parte se debe al porcentaje del 31% de los locales que se registran como góndolas, pero también al hecho de que la mayoría de los locales en los shoppings y en los centros comerciales no usan puertas para facilitar el ingreso y salida del público. Además, esto se suma al 48% de los locales que no cuentan con sistemas de calefacción y/o refrigeración, por lo cual, el no uso de puertas de acceso no perjudica la temperatura interna del local.

En referencia a la exposición de la mercadería, el 88% de los locales exponen sus artículos en paneles, y sólo un 48% utiliza módulos. Un 13% de los locales no utilizan paneles, por lo cual, si bien hay algunos locales que utilizan ambas formas, son muy pocos los que no utilizan el sistema de paneles que permite exponer más unidades y más modelos. Y este 13% que no los utiliza, expone en cambio en módulos exclusivamente, y se corresponde con aquellos locales que ofrecen productos de joyería, y no otro tipo de accesorios.

En línea con los locales que se registran como góndolas, el 90% de los locales observados cuentan con iluminación propia, pero sólo un 60% con musicalización propia. En galerías y shoppings estas variables son determinadas por la administración central, e incluso muchos de los locales que no son góndolas, dependen de las decisiones de los complejos.

El 56% de los locales son definidos como chicos, con espacios máximos de 12 metros cuadrados. El 27% son definidos como locales medianos con espacios de hasta 20 metros; y sólo un 17% registran espacios mayores a los 20 metros cuadrados. Las dimensiones de los locales no sólo importa por la cantidad de espacio disponible para la ubicación de mercadería y la comodidad de los clientes, sino también porque la ambientación del local depende de los estilos, la inversión que se quiera realizar y el espacio que se deba decorar.

Los espacios más amplios corresponden a aquellos locales que pertenecen a cadenas con productos masivos y poco desarrollo en imagen, pero esto se debe en parte a las inversiones que se realizan para poder abrir este tipo de locales, y en parte también a que el público al que se quiere atacar no está interesado en la presentación del local sino a la accesibilidad de los productos.

La categorización de ambientación general se basa en la presentación general del local. Es considerada “buena” la ambientación de aquellos locales que se presentan prolijos, con la mercadería arreglada, donde se pueden identificar claramente los productos y se mantiene cierto estilo general con la propuesta de imagen integral de la marca. Estos locales corresponde mayormente a aquellos que ofrecen productos de joyería y accesorios de mayor valor y mayor categoría. El 29% de los locales corresponden a esta categoría.

En cambio, un 48% son registrados como regulares, esto quiere decir que no hay una propuesta de imagen clara ni sofisticada, pero la ambientación general mantiene un orden y cierta presentación en colores de paredes, aunque no registren estilos ni propuestas de imagen.

El 23% de los locales son categorizados como “malos”, ya que no sólo no presentan una propuesta de imagen, sino que la presentación del local es desprolija, la mercadería no registra orden, las paredes y pisos tienen mala presentación, el estado general de las instalaciones no es presentable, pero la mercadería es básica y el tipo de cliente al que se apunta es aquel que busca precio, productos sin categoría y no se interesa por la presentación.

El 35% de los locales cuentan con una sola persona en la atención, que realiza además, funciones de asesoría. En todos los locales donde se encuentran más de una persona, una ha sido evaluada como cajero y el resto como asesores. El 31% cuenta con dos personas en el local, el 25% con 3 personas, un 4% con 4 personas y otro 4% con 5 o más de personas.

De los locales que cuentan con más de dos personas, es decir un cajero y asesores, el 33% registra un asesor, el 23% dos asesores, el 4% tres asesores y otro 4% 4 o más asesores. La cantidad de personas que cumplan la función de asesoría en el local influyen en el porcentaje de ventas concluidas, pero también es importante que estas personas asesoren y no sólo realicen funciones de reposidores o atiendan a los clientes ante preguntas específicas, ya que el asesor que acompaña al cliente en la decisión de compra es aquel que logra mejores resultados.

Sólo un 15% de los locales cuentan con empleados uniformados, el restante 85% visten ropa informal; jeans, remeras de colores, camisas, y sólo en algunos casos, pantalones de vestir. Esta variable influye en la presentación general del local ya que cuanto más prolija es la presentación de los asesores y cajeros, aumenta la imagen general del local y la propuesta.

El 92% de los locales cuentan con todos los medios de pago, sólo un 6% sólo ofrece pago en efectivo y un 2% efectivo y tarjetas de débito. En este caso, debe considerarse que aquellos locales que se encuentren dentro de un shopping o galería deben contar con todos los medios de pago como parte de la propuesta que este tipo de complejos ofrecen. Los locales que no ofrecen todas las alternativas son los mismos que presentan propuestas de imagen menos desarrolladas y que fueron clasificados como “malos” en ambientación general.

En referencia a la mercadería ofrecida, el 100% de los locales incluyen la denominada “bijou”, aros, pulseras, collares, fantasías. El 92% ofrecen bolsos y carteras, muchos de ellos bordados y modelos pequeños para fiestas y ocasiones especiales. El 46% ofrece productos de cosmética de marcas que sólo se encuentran en este tipo de locales, imitaciones de productos de marcas conocidas y de primera línea.

El 85% de los locales ofrecen pañuelos y pañoletas de uso diario y para ocasiones especiales, al igual que accesorios para cabello. El 46% cuenta con relojes pulsera para la venta, de marcas no reconocidas que copian modelos de marcas de primera línea. El 63% ofrece productos de temporada, en este caso, accesorios de invierno: bufandas, gorros, guantes.

Otros productos que se ofrecen en este tipo de locales aunque no correspondan al rubro de accesorios femeninos son: productos de librería, los cuales son ofrecidos por el 29% de los locales. Artículos importados para niños, los cuales son registrados en un 38% de los locales, y ropa interior femenina, cuya participación es del 15%. No se observaron productos de electrónica, pero sí muñecos de peluches en un 10% de los locales.

El 71% de los locales cuentan con billeteras y mochilas de mano, y el 56% con lentes para el sol, que aunque no sean de marca, copian los modelos de las marcas de primera línea.

Los precios mínimos registrados son de 0.50 centavos, y los precios más altos rondan los mil pesos. El rango de precios depende del tipo de local y productos, siendo el promedio desde los 2 pesos y hasta los ciento cincuenta pesos; los valores mayores son registrados por aquellos locales que venden artículos de plata u oro, o relojes de las primeras marcas.

El 81% de los locales presentan su mercadería con precio, lo cual le permite al cliente poder buscar el producto que le agrada y conocer también si el mismo se adecua al presupuesto sin la necesidad de preguntar, lo cual puede generarle incomodidad. Sólo el

25% presentan códigos de barras, lo cual permite controlar stocks, variable que evidencia la necesidad de control del local, la variedad de los productos ofrecidos y la cantidad de unidades por cada modelo. Este tipo de sistema se registra en aquellos locales que pertenecen a las cadenas que apuntan a aquellos clientes que buscan precio y no exclusividad.

En relación a la propuesta de imagen, el 90% de los locales cuentan con logos de marcas propias, con distintos grados de desarrollo y diseño, aunque el 81% posee bolsas con logo propio. Sólo el 38% brinda como servicio en la presentación de sus productos envoltorios para regalos, presentación para obsequios, y sólo un 8% tiene tarjetas para que los compradores puedan escribir notas a quien obsequian.

En síntesis puede decirse que existen opciones para todas las necesidades, variedad de productos, presentaciones y precios. La infraestructura de cada local, el servicio y los productos que brindan responden a la estrategia de negocio que postula cada marca, cada cadena, cada local.

“Milmariposas” es opción más en la oferta de locales de accesorios de moda femenina. Como otros, tiene una estrategia de negocio que incluye decisiones de marketing, publicidad, diseño, precio y presentación, la oferta de determinados productos, y un público target.

“Milmariposas” no sigue los lineamientos generales de los locales relevados, ofrece productos de moda, pero con una presentación superior, mejor infraestructura y ambientación general del local, calidad en la atención del servicio a los clientes, y pequeños detalles que los destacan y lo hacen ser diferente. Es una propuesta diferente, en un mercado desarrollado pero que sin embargo, aún está abierto a una mejor presentación, a una mejor atención, y a la apuesta a un target que busca la moda pero no la masividad, con clientes que quieren sentirse especiales.

Las encuestas y observaciones realizadas han permitido la recolección de datos y del análisis de los mismos se pueden establecer parámetros en las variables vinculadas con los productos ofrecidos, la atención, el servicio y la imagen integral de cada local.

A partir del análisis de dichos datos, se establece una serie de categorías para el rubro de locales de accesorios de moda femenina que se desarrolla en la próxima sección, a las cuales se integrará el modelo de negocio de “Milmaiposas”, y de esta forma poder vincular

a la oportunidad de negocio descubierta, el tipo de segmento que aplica a dicha categoría, para poder seguir indagando en las variables que pueden contribuir al desarrollo de una oportunidad de negocio.

### **3.5 Clasificación de locales en categorías**

En función a las observaciones realizadas en los locales de la competencia de los barrios porteños definidos, y con el fin de poder clarificar el mercado de accesorios de moda femenina en sólo algunos grupos, se realiza la clasificación de los locales de este rubro en tres grandes categorías<sup>30</sup>.

De esta forma, se tipifican los modelos de negocios vigentes, se integra el concepto de “Milmariposas” y se establecen parámetros, que una vez identificado el grupo que corresponde al vacío de modelo de negocio actual, podrá ser desarrollado o explotado en mayor proporción, satisfaciendo los reclamos de un segmento de clientes que busca nuevas alternativas en un mercado desarrollado.

En primer lugar, se encuentran los locales de tipo A, dedicados a la venta de todo tipo de productos y con gran stock: bijouterie, pañuelos, bolsos, mochilas, lentes, accesorios de cabello, cinturones, carteras, billeteras, productos de cosmética, ropa interior, tarjetas de felicitaciones, accesorios de temporada, paraguas, muñecos de peluche, artículos de librería, artículos importados para niños, accesorios para móviles.

Los mismos se encuentran expuestos en paneles, con etiquetas de la casa (en muchas ocasiones con distintas marcas en un mismo local) y con código de barras, los precios al consumidor varían entre uno y setenta pesos, si bien tienen logo en carteles o toldos en el exterior del local, y también bolsas o papeles para envolver personalizados, no tienen packaging especial para regalo ni tarjetas para felicitación.

Todos los locales entregan ticket o factura de compra, y aceptan todos los medios de pago aunque con montos mínimos para tarjetas de débito y crédito. Los locales no tienen puerta de entrada, aunque en aproximadamente en el 50% de los casos con sistemas de refrigeración o calefacción. El personal en el local es de dos personas durante los días de

---

<sup>30</sup> La clasificación de las categorías no implica orden de importancia ni tamaño de los elementos que las componen.

semana y tres personas para los sábados, domingos y feriados. Una de ellas ocupa la posición de cajero, y el resto realiza tareas de reposición y control a través de la observación de los individuos que ingresan en el local. Por otro lado, sólo responden inquietudes cuando el cliente muestra interés o pregunta, en pocas ocasiones se acercan al posible cliente para ofrecer su asesoramiento.

En líneas generales, la atención se limita a la reposición de artículos y la respuestas a preguntas concretas de los clientes, la ambientación es muy básica y los productos ofrecidos son los mismos que se ofrecen en todos los locales de esta categoría, siendo muy amplia la gama de los tipos de productos y poco desarrollado el concepto de imagen y presentación, lo cual genera poca apariencia de calidad y exclusividad.

El público de este tipo de locales es muy variado, pero a manera de síntesis y en función a las características de sus productos, los clientes son aquellos que buscan precio antes que productos diferenciados, no demuestran mayor interés por la presentación ni por el servicio que se les presta, ni buscan marca ni categoría. Gente joven, teenagers e incluso niños, y si bien el nivel socio económico del público que accede es muy amplio, no es el tipo de local al que se acude a la hora de comprar un regalo o buscar exclusividad o cierto grado de distinción.

Dentro de esta categoría se puede destacar la cadena de locales Kio, ya que si bien responden a las características de gran variedad de productos, la presentación y terminación de los mismos es superior al del resto de los locales y cadenas.

Como parte de esta categoría se puede clasificar a los locales Todo Moda, Onda Shop, Xoxo, Moulin Rouge, Via Moda y Clandestine; todos ellos con una numerosa cantidad de locales por cadena y principalmente, administrados por un sistema de franquicias.

En segundo lugar, se pueden definir los locales de tipo B. Dentro de esta categoría se puede clasificar a aquellos locales que si bien ofrecen productos masivos (bolsos, fantasías, accesorios de cabello, pañuelos, prendedores, cinturones, pañoletas), la presentación y la terminación de los mismos aparenta niveles de calidad y exclusividad mucho mayores, y una gama de productos más limitados, que no incluye productos importados ni artículos de librería, ropa interior, accesorios para móviles, sino fantasías con piedras, bolsos con terminaciones de canutillos, accesorios para fiesta.

La mayoría de estos locales forman cadenas y están ubicados en los principales shoppings y centros comerciales, y están caracterizados como lo más exclusivo dentro de la línea de accesorios. La presentación incluye logos más desarrollados, bolsas y paquetes envoltorios de mejor calidad y diseño.

A diferencia de los locales de la categoría A donde la infraestructura de los mismos es básica y en algunos casos precaria, este tipo de locales cuentan con puertas, y en el caso de ser góndolas, su presentación es superior. En algunos casos, presentan la mercadería en paneles, pero también en módulos o exhibidores. La calidad de atención del personal es ampliamente superior, y si bien generalmente las dimensiones no son mucho más amplias que la de los locales de la anterior categoría, no tienen mayor cantidad de personal, pero si guardan una mejor apariencia, y en algunos casos respetan ciertas normas de uniformidad al vestir.

Todas entregan facturas de compra, cuentan con todos los medios de pago, indican precios en las etiquetas aunque no en todos los casos incluyen códigos de barras. Los precios se extienden desde los seis pesos hasta los doscientos cincuenta pesos aproximadamente.

El tipo de público de estos locales es visiblemente menos masivo, el cliente no busca sólo el producto, que quizás en algunos casos es similar al del resto de la categoría A, sino también presentación y apariencia de mejor calidad y mayor exclusividad.

La edad promedio de los clientes es superior a los veinticinco o treinta años, es un target de cliente más interesado por los productos de marca, y probablemente realice regalos de estas casas con intención de demostrar cierto estatus.

Dentro de esta categoría se pueden mencionar a las cadenas Folk, Indian Style, Isadora, MRD, Mai Cassal. Si bien mucho de ellos son administrados por un sistema de franquicias, la cantidad de locales es menor a los de la categoría A.

Por último, se encuentran los locales tipo C. Este tipo de locales se encuentran más focalizados en la venta de productos de joyería, entendiendo por estos a accesorios de plata y oro. No se incluyen joyerías tradicionales sino locales en centros comerciales o shoppings, algunos de los cuales forman parte de cadenas, que ofrecen productos desde los diez pesos hasta los mil pesos aproximadamente, sólo piezas en oro o plata, con una línea más clásica y exclusiva, pero con modelos estandarizados y más masivos.

Los productos no son ofrecidos en paneles, sino exclusivamente en exhibidores. Se presentan con etiquetas con marca, precio y códigos de números, aunque no con códigos de barras.

Este tipo de locales cuentan con todos los medios de pago, entregan facturas y garantía por cada compra. Registran logo no sólo en las etiquetas sino también en las bolsas, comprobantes de garantía, exhibidores. El packaging es superior en diseño y calidad y presentan ciertos elementos como papel de seda, cajas forradas, bolsas de tela, para regalo.

Generalmente son góndolas o locales de dimensiones pequeñas, con sólo una o dos personas para asesoría y en función de caja. La atención es ampliamente superior, el asesoramiento es inmediato cuando el posible cliente se acerca o ingresa.

El tipo de cliente que compra en estos locales es aquel que quiere productos más clásicos (pulseras, aros, cadenas, anillos o accesorios colgantes) de plata u oro, mucho menos regidos por la moda, pero que no quieren recurrir a una joyería tradicional.

Desde la agudización de la recesión y en el marco de la inseguridad, este tipo de locales fueron disminuyendo en cantidad, y la composición de la oferta de productos fue modificándose, aumentando la cantidad de productos de plata y enchapados, y limitándose los modelos en oro y piedras de mayor valor.

Generalmente, estos locales no son franquicias sino propios. Algunos de los clasificados dentro de esta categoría son Bluer Spirit y Vera B.

A partir de esta categorización de la competencia, se puede enunciar que la intención del proyecto que se quiere llevar a cabo con "Milmariposas" es establecer una serie de cadena del tipo B: productos diferenciados, excelente presentación, mayor calidad, mejor asesoramiento, exclusividad en diseño y packaging, con precios accesibles pero que marquen la diferencia con el resto de los locales.

El objetivo es que toda aquella persona que entre al local quiera comprar algo, porque la atención y la presentación generan esa atracción en el cliente; y que a diferencia de ciertos locales que por denotar mayor exclusividad desalientan al cliente a comprar por temor a que los precios sean muy elevados, el posible comprador se siente con lo que ve en la vidriera, entre y conforme con el producto, los costos, la atención y la presentación, quiera comprar o incluso regalar algo.

Una vez generada esta primer compra, el cliente querrá volver porque sabrá que siempre encontrará un producto adecuado en función al presupuesto y la ocasión. Estas conclusiones, se evidencian en los comportamientos de los clientes y potenciales clientes que ingresan al local, información que puede obtenerse la observación y encuesta a los mismos dentro del local.

En relación al desarrollo de esta última sección en la que se presentó a la competencia, se la relevó, evaluó y categorizó, se puede decir que tanto en Villa del Parque como en el resto de los barrios observados, la oferta de locales, productos y servicios es por demás amplia. Pueden encontrarse opciones de todos los estilos y para todas las posibilidades económicas, aunque es claro que a mayor presentación y servicio, mayor valor, más exclusividad y menos masividad.

Lo que se intentó lograr en este apartado es sumar al desarrollo inicial del accesorio, con su origen y las características generales del mercado nacional actual, el estado actual de la oferta de locales de dicho rubro, la clasificación de la oferta actual de locales de accesorios de moda femenina y la identificación de las tendencias y necesidades de los consumidores de dicho mercado.

Y a partir de este relevamiento y análisis de datos, detectar las variables que hacen que en un mercado desarrollado, quede aún espacio para nuevos negocios que atienden a las necesidades de un segmento de mercado que por distintas razones, quiere o estaría dispuesto a adquirir productos, pero busca nuevas opciones.

En el próximo y último apartado de este trabajo, se intentará definir las variables que se consideran pueden hacer del negocio de accesorios de moda femenina una buena opción para inversión y desarrollo, el segmento al que debe atacar y el espacio en el que deben ubicarse.

#### **4. Conclusiones**

Retomando el planteo inicial de este trabajo se comentaba la situación actual del mercado de accesorios de moda femenina, donde ante la multiplicidad de oferta de locales y productos se registra el vacío de propuestas diferenciadoras de marcas y locales que apuesten a innovar en el mercado de accesorios con complementos y servicios diferenciales.

En el desarrollo de las distintas circunstancias que favorecen al desarrollo de este sector de la industria de la indumentaria donde inversionistas, diseñadores y emprendedores confluyen en la generación de varias propuestas, se menciona la oportunidad que podrían tener aquellos emprendedores que identificando la necesidad de un segmento de clientes que buscan nuevas alternativas, podrían a través de la generación de nuevas ideas y el testeado de la factibilidad de las mismas, dar origen a nuevas propuestas de valor aprovechando los cambios que implican nuevas necesidades y requerimientos de los consumidores, asumiendo riesgos en búsqueda de beneficios y creando negocios.

De esta forma y ante el vacío de propuestas, se plantea el problema de la identificación y análisis de los elementos necesarios para crear en el mercado de accesorios de moda femenina una propuesta que implique exclusividad y estilo asociado a las tendencias de la moda y que resulte exitosa como negocio en los centros comerciales barriales.

Los objetivos generales planteados fueron comprobar que el mercado actual de accesorios de moda femenina deja espacios vacíos que pueden ser aprovechados como oportunidad de negocio para aquellos que se animen a desarrollar nuevas propuestas; y en segundo lugar y una vez confirmado este primer objetivo, analizar una posible estrategia de posicionamiento de marca y modelo de negocio, la factibilidad del desarrollo de una cadena de puntos de venta y la definición de criterios para la ubicación de los mismos.

Los objetivos específicos postulados fueron lograr plantear el desarrollo de una propuesta innovadora para pequeños centros comerciales en barrios ubicados en la Capital Federal, el logro del posicionamiento de la marca a través de la apertura de puntos de venta, la creación de valor en el centro comercial a partir de una propuesta basada en el diseño y cuidado de la imagen de los puntos de ventas, y llegar a través de la atención personalizada

a que el cliente no sólo busque un accesorio sino también el asesoramiento en imagen y moda.

La hipótesis a partir de la cual se desarrolló el análisis postuló que en un mercado de amplia variedad de opciones, una propuesta puede ser exitosa si se crea valor a través de un concepto desarrollado de imagen y calidad de servicio.

Se ha mencionado a lo largo de todo el trabajo la importancia del adorno en la evolución y el desarrollo del género humano, y cómo ha avanzado junto con la necesidad del individuo de expresarse y manifestarse a través de lo que viste.

Con el paso del tiempo, y en el marco de la industria de indumentaria nacional actual, se destacó la importancia del rubro accesorios de moda femenina en dicha industria y cómo las condiciones socio económicas de los últimos años han favorecido a la expansión de la demanda de este mercado. El crecimiento de la demanda se vio acompañada de un fuerte aumento en la variedad de la oferta de productos de este rubro, y en la diversidad de locales y marcas que se dedican hoy a dicha actividad.

Pero, en esta amplia gama de ofertas, las consideraciones que el cliente hace sobre la calidad del producto, la presentación, la infraestructura, la imagen integral de la propuesta, marcan diferencias en el momento de la decisión de compra.

El temor a salir con elementos de valor que la inseguridad genera, la reducción de presupuestos para aquellas necesidades que no sean básicas, los cambios en las tendencias de la moda, los proyectos de inversión acompañados de una cantidad de diseñadores disponibles y un segmento poco desarrollado, lograron que el mercado de accesorios de moda femenina creciera mucho en muy poco tiempo.

Sin embargo, en este contexto, y en función a la escasa oferta de locales con mercadería superior en calidad, imagen y servicio al cliente, hay un segmento de consumidores que estarían dispuestos a incrementar su demanda si los productos y su presentación les fueran más tentadores a la hora de la compra.

Relevando la competencia de locales en este rubro, tanto en los barrios de mayores centros comerciales de la Capital Federal como en algunos de los principales shoppings, se encuentra que este tipo de segmento sólo puede satisfacer su demanda en dos cadenas de locales, ubicados en los shoppings y en los centros comerciales de las zonas de mayor

poder adquisitivo del país, con precios considerablemente altos, y muchas veces con productos muy masivos, lo cual les hace perder originalidad.

Sin embargo, estos locales cumplen con un parámetro importante de imagen y diseño, que se ve reflejado en la presentación del local y de los productos, pero por ser cadenas de varios locales, no son representativos de los barrios o zonas donde se ubican, sino que son buscados por ser una propuesta diferenciadora aunque muchas veces más por la imagen y el packaging en el que se entregan los productos que por la calidad de los mismos, la atención de sus empleados o la originalidad de los diseños.

Teniendo en cuenta el primer objetivo general planteado, se puede concluir que el mercado de accesorios femenino actual deja espacios para el desarrollo de nuevas propuestas ya que a partir del relevamiento de los locales que se encuentran en los principales centros comerciales y shoppings se evidencia que no hay propuestas que busquen diferenciarse y destacarse como modelo integral de negocio, sino que por el contrario y a excepción de algunas cadenas que han logrado desarrollar una propuesta de imagen diferenciadora, no hay propuestas de negocios que estén buscando ir más allá.

Por lo cual se puede determinar que este mercado es una buena fuente para la generación de ideas de aquellos emprendedores que están interesados en correr riesgos en búsqueda de beneficios, y con la intención de generar un modelo de organización que responda a las oportunidades que puedan detectarse, busquen nuevas alternativas para coordinar conocimientos, propuestas de valor e innovación.

En función a la comprobación de la factibilidad de oportunidades a desarrollar en este mercado y a través del estudio de las variables consideradas más relevantes, se detecta que hay un segmento de consumidores que estarían interesados en invertir en este rubro si tuvieran ofertas de productos más desarrollados, con propuestas de imagen superiores y mejor calidad de atención al cliente.

En relación a la posible estrategia de posicionamiento, y a partir de lo relevado para todo el mercado y en especial para el caso testigo, se concluye que es necesario el desarrollo de una marca con logo, material de presentación, infraestructura superior con detalles de iluminación, exposición de mercadería, imagen integrada y elaborada, y atención personalizada. Esto incluye el cuidado de la estética del local, manteniendo estilo y orden.

Además, se postula que es posible el desarrollo de una cadena de puestos de venta, pero para mantener el perfil de la propuesta deben manejarse los mismos parámetros de imagen y calidad de servicio.

Por otra parte, se considera que este tipo de local no debe ubicarse dentro de shoppings, aunque sí en las cercanías de los mismos y en los centros comerciales de los barrios de la Capital Federal y los principales barrios del Gran Buenos Aires. Los barrios relevados de Palermo, Barrio Norte, Belgrano, son plazas posibles para este tipo de local, como también podrían serlo Villa del Parque, Villa Urquiza, Villa Devoto, Caballito, Flores, Recoleta y otros como Avellaneda, Wilde, Quilmes en la zona sur, Florida, Olivos, San Isidro, Martínez, en la zona norte, Castelar, Ramos Mejía, en la zona oeste.

Se mencionan estos barrios porque si bien están distribuidos geográficamente en zonas muy diversas, todos ellos tienen zonas residenciales y comerciales muy desarrolladas, con residentes leales que buscan alternativas dentro de su propio barrio aunque cuenten con shoppings y galerías en sus alrededores. Además, porque en todos ellos se registra un sector de ingresos medio y medios altos interesante, por poseer zonas residenciales importantes.

Estos mismos objetivos generales se plasman en los planteados como específicos cuando se agrega como propuesta de valor el desarrollo de la imagen integral del local y de la marca, destacando la importancia de desarrollar logo, bolsas y envoltorios llamativos, la exposición de la mercadería en módulos, y la presentación de pocas unidades por modelo y diseño. Además, destacar la atención personalizada de asesores con experiencia comercial y sentido de la estética, que puedan acercarse al cliente para asesorar y no simplemente vender, y la presencia de los propietarios, quienes logran reforzar la idea de exclusividad en la atención en los clientes.

Por último, debe recordarse el componente fundamental de la infraestructura del local que debe contar con buena iluminación, presentación de paredes y módulos, y condiciones ambientales agradables. Por supuesto que todo esto debe acompañarse por productos de moda de excelente calidad y presentación, y aunque será inevitable exhibir modelos de moda masivos, es necesario tener como alternativa productos más exclusivos y artesanales.

Se concluye que a partir del relevamiento y del trabajo de análisis realizado con el caso testigo, se puede concluir que la hipótesis de trabajo que planteaba que una propuesta puede ser exitosa si se crea valor a través de un concepto desarrollado de imagen y calidad

de servicio se comprueba, puesto que estas características se encuentran en el caso testigo resultaron beneficiosas para el desarrollo del negocio en su primer año de vida, y se consideran pueden ser desarrolladas en mayor proporción aún.

Si bien las premisas y los objetivos se cumplen, la confirmación de que el mercado de accesorios de moda femenino a pesar de su desarrollo y variedad de propuestas deja espacio para nuevas propuestas innovadoras en imagen y atención, se abren varios interrogantes.

En primer lugar, se deja pendiente el desarrollo de un business plan que contemple la apertura de un local que cumpla con las características diferenciadoras mencionadas o incluso, una cadena de locales, considerando los retornos esperados y posibles fuentes de financiamiento.

Además se plantea la posibilidad de extender este análisis a las principales ciudades de las provincias del interior del país, donde probablemente también haya vacíos en el rubro de accesorios de moda femenina, y donde la factibilidad del desarrollo de este proyecto también pueda ser positivo; posiblemente deba estudiarse además, la apertura de locales similares en las principales centros comerciales de los países limítrofes.

Por último, puede plantearse la factibilidad de extender la marca del local utilizado como caso testigo a otros barrios de la Capital Federal, profundizando en algunos conceptos no desarrollados como la publicación de una página web propia, publicidad en medios, participación en actividades barriales y promociones.

## **5. Bibliografía**

1. “Existen 25 barrios de Buenos Aires... que no son barrios”; [www.buenosairesimagen.com.ar/noticias/display.php?ID=48](http://www.buenosairesimagen.com.ar/noticias/display.php?ID=48); (02/10/2006)
2. “Moda: Las chicas prefieren mirar en Palermo”; [www.palermonline.com.ar/noticias002/nota311\\_moda.htm](http://www.palermonline.com.ar/noticias002/nota311_moda.htm); (22/11/2005).
3. Agencia de desarrollo de inversiones: “Invertir en la Argentina. Textil e indumentaria”; [www.inversiones.gov.ar](http://www.inversiones.gov.ar); (05/09/2006).
4. Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria; on line [http://www.ciaindumentaria.com.ar/sector\\_en\\_cifras.asp](http://www.ciaindumentaria.com.ar/sector_en_cifras.asp), (Agosto 2006)
5. Dirección General de Estadísticas y Censos; Informe de Resultados Nro. 163; Bs. As.; (06/01/2005)
6. Eco, Humberto; “Cómo se hace una tesis”; Barcelona; Editorial Gedisa; 5º Edición; 1983.
7. Firtman, Maximiliano; “El centro comercial está al borde”; on line <http://www.villadelparque.com.ar>; (31/01/2004)
8. Kotler, Philip; “Dirección de marketing”; Edición Milenio; México; 2001.
9. Sainz, Alfredo; “Marcas de ropa argentina ganan mercados en el mundo”; Diario La Nación; (02/08/2004).
10. Sainz, Alfredo; “Vuelven grandes marcas de consumo masivo”; Diario La Nación; (25/10/2004)
11. Von Biehn, Max;”Accesorios de la Moda”; Barcelona; Salvat Editores ; 1944.

## 6. Anexo

### 6.1 Guía de Observación para locales de la competencia

Proyecto Mil Mariposas Relevamiento de Competencia			
Observador	<input type="checkbox"/> WM <input type="checkbox"/> JS <input type="checkbox"/> SW		
Nombre	_____		
Dirección	_____		
	1.a <input type="checkbox"/> Franquicia	1.b <input type="checkbox"/> Local Propio	
<b>Infraestructura</b>			
Ubicación	2a <input type="checkbox"/> Shopping	2b <input type="checkbox"/> Centro Comercial	
Tipo de local	3a <input type="checkbox"/> Local	3b <input type="checkbox"/> Góndola	
Local con puerta de acceso	4a <input type="checkbox"/> Si	4b <input type="checkbox"/> No	
Local con refrigeración / calefacción	5a <input type="checkbox"/> Si	5b <input type="checkbox"/> No	
Mercadería colgada en paneles	6a <input type="checkbox"/> Si	6b <input type="checkbox"/> No	
Mercadería exhibida en módulos	7a <input type="checkbox"/> Si	7b <input type="checkbox"/> No	
Iluminación	8a <input type="checkbox"/> Si	8b <input type="checkbox"/> No	
Musicalización	9a <input type="checkbox"/> Si	9b <input type="checkbox"/> No	
Dimensiones del Local	10a <input type="checkbox"/> Chico	10b <input type="checkbox"/> Mediano	10c <input type="checkbox"/> Grande
Ambientación General	11a <input type="checkbox"/> Buena	11b <input type="checkbox"/> Regular	11c <input type="checkbox"/> Mala
<b>Dotación</b>			
Cantidad de personas	12a <input type="checkbox"/> 1	12b <input type="checkbox"/> 2	12c <input type="checkbox"/> 3    12d <input type="checkbox"/> 4    12e <input type="checkbox"/> Más de 4
Cajeros	13a <input type="checkbox"/> 1	13b <input type="checkbox"/> 2	13c <input type="checkbox"/> 3    13d <input type="checkbox"/> 4    13e <input type="checkbox"/> Más de 4
Asesores	14a <input type="checkbox"/> 1	14b <input type="checkbox"/> 2	14c <input type="checkbox"/> 3    14d <input type="checkbox"/> 4    14e <input type="checkbox"/> Más de 4
Empleados Uniformados	15a <input type="checkbox"/> Si	15b <input type="checkbox"/> No	
<b>Pago</b>			
Medios de pago	16a <input type="checkbox"/> Efectivo	16b <input type="checkbox"/> Efec y TD	16c <input type="checkbox"/> Efect, TD y TC
Entrega de tickets / facturas	17a <input type="checkbox"/> Si	17b <input type="checkbox"/> No	
<b>Productos</b>			
Bijou	18a <input type="checkbox"/> Si	18b <input type="checkbox"/> No	Accesorios de invierno    26a <input type="checkbox"/> Si    26b <input type="checkbox"/> No
Carteras /Bolsos	19a <input type="checkbox"/> Si	19b <input type="checkbox"/> No	Accesorios de cabello    27a <input type="checkbox"/> Si    27b <input type="checkbox"/> No
Cosmética	20a <input type="checkbox"/> Si	20b <input type="checkbox"/> No	Tarjetas    28a <input type="checkbox"/> Si    28b <input type="checkbox"/> No
Pañuelos	21a <input type="checkbox"/> Si	21b <input type="checkbox"/> No	Peluches    29a <input type="checkbox"/> Si    29b <input type="checkbox"/> No
Relojería	22a <input type="checkbox"/> Si	22b <input type="checkbox"/> No	Electrónicas    30a <input type="checkbox"/> Si    30b <input type="checkbox"/> No
Librería	23a <input type="checkbox"/> Si	23b <input type="checkbox"/> No	Lentes    31a <input type="checkbox"/> Si    31b <input type="checkbox"/> No
Niños	24a <input type="checkbox"/> Si	24b <input type="checkbox"/> No	Mochilas    32a <input type="checkbox"/> Si    32b <input type="checkbox"/> No
Ropa Interior	25a <input type="checkbox"/> Si	25b <input type="checkbox"/> No	Billeteras    33a <input type="checkbox"/> Si    33b <input type="checkbox"/> No
Otros	34 _____		
Precio Mínimo	35 \$ _____	Precio Máximo	36 \$ _____
Mercadería con Precio	37a <input type="checkbox"/> Si	37b <input type="checkbox"/> No	
Mercadería con Cód. de Barras	38a <input type="checkbox"/> Si	38b <input type="checkbox"/> No	
<b>Presentación</b>			
Logo	39a <input type="checkbox"/> Si	39b <input type="checkbox"/> No	Presentación para regalo    41a <input type="checkbox"/> Si    41b <input type="checkbox"/> No
Bolsas con logo	40a <input type="checkbox"/> Si	40b <input type="checkbox"/> No	Tarjetas para obsequio    42a <input type="checkbox"/> Si    42b <input type="checkbox"/> No
<b>Comentarios</b>			

6.2 Planilla de Encuestas a clientes en local “Milmariposas”

Proyecto Mil Mariposas  
 Relevamiento Ingreso al Local



Fecha \_\_\_\_\_  L-V  S

Hora	Sexo				Edad			Resultado			Sólo si Compra											Comentarios <sup>(11)</sup>			
											Sabía lo que quería?		# Prod	Valor Compra	Para Regalo?		Forma de Pago			1ra. Compra?			Demora ..		
											Sí	No			Sí	No	Eft	TD	TC	Sí	No		<10'	10-20'	>20'
M	T	F	M	< 20	20-40	>40	Sólo Ingreso	Consulta	Compra	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	8c	9a	9b	10a	10b	10c		
1a	1b	2a	2b	3a	3b	3c	4a	4b	4c	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	8c	9a	9b	10a	10b	10c		
1																									
2																									
3																									
4																									
5																									
6																									
7																									
8																									
9																									
10																									
11																									
12																									
13																									
14																									
15																									
16																									
17																									
18																									
19																									
20																									
21																									
22																									
23																									
24																									
25																									
26																									
27																									
28																									
29																									
30																									
31																									
32																									
33																									

### 6.3 Cuadro tabulación resultados encuestas en local "Milmariposas"

Variable	Categoría	Código	Datos	Base	% sobre cada Variable
Hora	Mañana	1a	137	250	55%
Hora	Tarde	1b	113	250	45%
<b>Total</b>			<b>250</b>		<b>100%</b>
Sexo	Femenino	2a	239	250	96%
Sexo	Masculino	2b	11	250	4%
<b>Total</b>			<b>250</b>		<b>100%</b>
Edad	>20	3a	44	250	18%
Edad	20-40	3b	116	250	46%
Edad	<40	3c	90	250	36%
<b>Total</b>			<b>250</b>		<b>100%</b>
Resultado	Sólo ingreso	4a	29	250	12%
Resultado	Consulta	4b	68	250	27%
Resultado	Compra	4c	153	250	61%
<b>Total</b>			<b>250</b>		<b>100%</b>
Sabía lo que quería	Si	5a	91	153	59%
Sabía lo que quería	No	6a	62	153	41%
<b>Total</b>			<b>153</b>		<b>100%</b>
# Productos	# Productos	5b	157	153	103%
<b>Total</b>					<b>103%</b>
Para regalo	Si	7a	62	153	41%
Para regalo	No	7b	91	153	59%
<b>Total</b>			<b>153</b>		<b>100%</b>
Forma de Pago	Ef	8a	94	153	61%
Forma de Pago	TD	8b	17	153	11%
Forma de Pago	TC	8c	42	153	27%
<b>Total</b>			<b>153</b>		<b>100%</b>
Forma de Pago	Si	9a	71	153	46%
Primera compra	No	9b	82	153	54%
<b>Total</b>			<b>153</b>		<b>100%</b>
Demora estimada	>10'	10a	66	153	43%
Demora estimada	10'-20'	10b	65	153	42%
Demora estimada	<20'	10c	22	153	14%
<b>Total</b>			<b>153</b>		<b>100%</b>

Valores Compras	
Media	39,5
Máximo	148
Mínimo	8
Mediana	56

Categorías	
Menos de 20	35
20-50	77
50-100	35
>100	6
<b>Total</b>	<b>153</b>

## 6.4 Cuadro tabulación resultados observaciones en competencia

Variable	Categoría	Código	Datos	Base	% sobre cada Variable
Local	Franquicia	1a	22	48	46%
Local	Propio	1b	26	48	54%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Ubicación	Shopping	2a	19	48	40%
Ubicación	Centro Comercial	2b	29	48	60%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Tipo de Local	Local	3a	33	48	69%
Tipo de Local	Góndola	3b	15	48	31%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Puerta de Acceso	SI	4a	10	48	21%
Puerta de Acceso	NO	4b	38	48	79%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Refrif/Calef.	SI	5a	25	48	52%
Refrif/Calef.	NO	5b	23	48	48%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Paneles	SI	6a	42	48	88%
Paneles	NO	6b	6	48	13%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Módulos	SI	7a	23	48	48%
Módulos	NO	7b	25	48	52%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Iluminación	SI	8a	43	48	90%
Iluminación	NO	8b	5	48	10%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Musicalización	SI	9a	29	48	60%
Musicalización	NO	9b	19	48	40%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Dimensiones	Chico	10a	27	48	56%
Dimensiones	Mediano	10b	13	48	27%
Dimensiones	Grande	10c	8	48	17%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Ambientación	Buena	11a	14	48	29%
Ambientación	Regular	11b	23	48	48%
Ambientación	Mala	11c	11	48	23%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>

Variable	Categoría	Código	Datos	Base	% sobre cada Variable
# Personas	2	12b	15	48	31%
# Personas	3	12c	12	48	25%
# Personas	4	12d	2	48	4%
# Personas	+ de 4	12e	2	48	4%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
# Cajeros	1	13a	48	48	100%
# Cajeros	2	13b	0	48	0%
# Cajeros	3	13c	0	48	0%
# Cajeros	4	13d	0	48	0%
# Cajeros	+ de 4	13e	0	48	0%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
# Asesores	1	14a	16	48	33%
# Asesores	2	14b	11	48	23%
# Asesores	3	14c	2	48	4%
# Asesores	4	14d	0	48	0%
# Asesores	+ de 4	14e	2	48	4%
<b>Total</b>			<b>31</b>		<b>65%</b>
Uniformados	SI	15a	7	48	15%
Uniformados	NO	15b	41	48	85%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Medios de Pago	Efect	16a	3	48	6%
Medios de Pago	Efect TD	16b	1	48	2%
Medios de Pago	E TD TC	16c	44	48	92%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Entrega Ticket/Factura	SI	17a	44	48	92%
Entrega Ticket/Factura	NO	17b	4	48	8%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Bijou	SI	18a	48	48	100%
Bijou	NO	18b	0	48	0%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Variable	Categoría	Código	Datos	Base	% sobre cada Variable
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Cosmética	SI	20a	22	48	46%
Cosmética	NO	20b	26	48	54%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Pañuelos	SI	21a	41	48	85%
Pañuelos	NO	21b	7	48	15%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>

Relojería	SI	22a	22	48	46%
Relojería	NO	22b	26	48	54%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Librería	SI	23a	14	48	29%
Librería	NO	23b	34	48	71%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Niños	SI	24a	18	48	38%
Niños	NO	24b	30	48	63%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Ropa Interior	SI	25a	7	48	15%
Ropa Interior	NO	25b	41	48	85%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Acc. Invierno	SI	26a	30	48	63%
Acc. Invierno	NO	26b	18	48	38%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Acc. Cabello	SI	27a	41	48	85%
Acc. Cabello	NO	27b	7	48	15%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Tarjetas	SI	28a	4	48	8%
Tarjetas	NO	28b	44	48	92%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Peluches	SI	29a	5	48	10%
Peluches	NO	29b	43	48	90%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Electrónica	SI	30a	48	48	100%
Electrónica	NO	30b	0	48	0%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Lentes	SI	31a	27	48	56%
Lentes	NO	31b	21	48	44%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Mochilas	SI	32a	34	48	71%
Mochilas	NO	32b	14	48	29%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Billeteras	SI	33a	34	48	71%
Billeteras	NO	33b	14	48	29%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>

Variable	Categoría	Código	Datos	Base	% sobre cada Variable
Precio Mínimo	\$	35	0,5		
Precio Máximo	\$	36	990		
Merc. con Precio	SI	37a	39	48	81%
Merc. con Precio	NO	37b	9	48	19%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Merc. con Cód. Barra	SI	38a	12	48	25%
Merc. con Cód. Barra	NO	38b	36	48	75%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Logo	SI	39a	43	48	90%
Logo	NO	39b	5	48	10%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Bolsas con logo	SI	40a	39	48	81%
Bolsas con logo	NO	40b	9	48	19%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Para regalo	SI	41a	18	48	38%
Para regalo	NO	41b	30	48	63%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>
Tarjetas para Obs.	SI	42a	4	48	8%
Tarjetas para Obs.	NO	42b	44	48	92%
<b>Total</b>			<b>48</b>		<b>100%</b>

## **6.5      *Guía de entrevista para generadores de proyecto “Milmariposas”***

Nombre y Apellido: Karina Judith Wilhelm

Edad:                    36 Años

Profesión:            Licenciada en Marketing (Universidad de Palermo)

Ex propietaria de cinco Franquicias de KIO (Villa del Parque, Caballito Shopping, Solar de la Abadía, Estación Bolívar y Estación Independencia de la línea C Metrovias)

Octubre del 2006

- ¿Cuándo se originó la idea de “Milmariposas”?

Tanto mi hermana, (socia) como yo somos consumidoras de accesorios y al ver que para comprar estos productos debíamos ir a zonas muy puntuales, pensamos que podía ser una buena idea. A la vez es un rubro que nos gusta, y creo que es fundamental elegir un rubro que a uno verdaderamente le agrade.

- ¿El proyecto fue desde el comienzo una casa de accesorios de moda femenina?

Si, siempre lo imagine tal cual esta implementado.

- ¿Por qué eligieron el barrio de Villa del Parque? ¿Por qué ubicaron el local en ese lugar?

La zona la conozco por que en otros momentos tuve negocios acá. A la vez es un centro comercial muy desarrollado con un publico muy fiel de un poder adquisitivo medio y medio-alto.

También sumado a esos argumentos, vimos la oportunidad de una propuesta que no existe en la zona y pensamos que seria muy bien recibido por la gente. No nos equivocamos.

- ¿Qué notaron que faltaba en el negocio de accesorios?

Hay un gran desarrollo en el rubro. Tuve durante 5 años franquicias de la marca KIO y aprendí mucho en esa etapa.

Creo que lo que falta en este rubro está más asociado con el servicio que con el producto.

- ¿Qué consideran que aporta el proyecto “Milmariposas”?

Se relaciona con lo que comentaba recién. Intentamos generar una propuesta innovadora para la zona en cuanto a la imagen del local, a los productos elegidos y con una alta inversión en la imagen packaging. A la vez, la atención es un aspecto relevante. Nos damos cuenta por la alta cantidad de clientas que compran sistemáticamente. También cada vez son más las clientas que vienen con un vestido o unos zapatos para que las asesoremos.

- ¿Cuál fue el objetivo que plantearon para “Milmariposas”?

Nos propusimos tener el local de accesorios de Villa del Parque en el que toda mujer entre 25 y 45 años quiera comprar. Aspiramos a tener una propuesta que salga de lo común y que también los productos sean elegidos a la hora de hacer un regalo. Si bien es apresurado, creo que vamos por el camino correcto.

- ¿Cuánto tiempo lleva el local?

Un año

- ¿Consideran haber cumplido con los objetivos del proyecto?

En términos generales estamos cumpliendo con los objetivos propuestos. Seguimos mejorando el producto y a medida que el negocio crece va adquiriendo mayor identidad.

Nos dimos cuenta que las carteras no tienen un peso relevante y al abrir nos imaginábamos que podía ser un producto clave en la propuesta.

- ¿Qué creen que busca el cliente?

El cliente busca un asesoramiento sincero. Me doy cuenta que las veces que la clienta elige algo que yo creo que no le queda bien y se lo digo, genero una cuota de confianza increíble. Hay veces que terminamos vendiendo un importe menor que el que la clienta estaba dispuesta a pagar pero preferimos que se lleve un producto con el que después se luzca. Es así como ganamos fidelidad de nuestras clientas. Creo que accesorios hay en todos lados. Un buen asesoramiento y que la clienta sienta que no estoy desesperada por venderle el producto mas caro son claves en nuestra propuesta.

- ¿Cómo piensan que fue la sensación de sus competidores?

En Villa del Parque hay poca competencia pero la casa de carteras de toda la vida del barrio modifico sus bolsas, comenzó a cambiar las vidrieras con mayor frecuencia y condicionó a un fabricante de pañuelos a que si nos vendía a nosotros ellos no le compraban más. El proveedor hablo con nosotras, nos explico lo que pasaba y nos dejo de vender. Evidentemente alguna reacción del competidor hubo.

- ¿A quienes identifican como competidores?

Hay muchos pero los más importantes son MRDetails e Isadora en el shopping del barrio.

- ¿A quienes descartan como competidores?

KIO, Todo Moda y Clandestine, si bien son competidores, creo que tienen productos sustitutos pero las mujeres que están dispuestas a gastar \$70 en un collar o \$50 en un regalo para una amiga no van a estos locales.

- ¿Con quienes les gustaría competir?

Si bien la competencia es sana, la dejo para otros, quiero ser la única

- ¿Tienen estrategia de marketing o publicidad? ¿Cómo la idearon?

No, sabemos que la marca la va a necesitar pero no nos queremos apurar. El proyecto es muy reciente y estamos conociendo y aprendiendo mucho. Por mi formación, soy Licenciada en Marketing, no tengo dudas que la vamos a desarrollar pero mas adelante.

- ¿Contaron con ayuda profesional? ¿De quien?

Nuestros esposos colaboraron mucho ya que mi cuñado trabaja en el análisis de riesgos de inversiones y mi esposo en el área comercial de una empresa. Ellos aportaron muchas ideas. También tenemos un contador de mucha confianza que nos asesora constantemente.

- ¿Qué le cambiarían hoy a “Milmariposas”?

Todavía estamos en la etapa idílica y siento que no le cambiaria nada. En un tiempo te cuento.

- ¿Qué intenciones o perspectivas tienen de abrir otros locales similares?

Es un proyecto que nos interesa. Sabemos que las condiciones de este país hace que la inestabilidad económica nos lleve a decidir algo que luego se transforma en un gran problema. Nuestra intención es crecer y pensamos que a fines del 2007 estaremos abriendo otro punto de ventas. Nuestra idea es armar un plan de aperturas que nos imaginamos para los próximos 3 años.

- ¿En dónde?

Nos gustaría que sean centros comerciales similares a Villa del Parque pero no tenemos definido ningún local. Sabemos que no queremos entrar en shoppings.

## **6.6 Entrevista a Directivo de cadena de accesorios de moda femenino**

Nombre y apellido: Jorge F. Aidelman

Edad: 41 Años

Profesión: Contador Publico UBA

Septiembre del 2006

- ¿De qué cadena es funcionario? ¿Cómo fue el crecimiento de la marca en la que trabaja?

Si bien hay una línea clara en cuanto a la propuesta de KIO, la inspiración en el armado de este negocio fue tomada en función de varias empresas y destacando un poco de cada una, fui armando una nueva con identidad propia.

Debemos recordar que al inicio de KIO no existía un local exclusivo de accesorios de moda Femenino. Podríamos considerar que fuimos los creadores de un nicho que luego se desarrolló.

De todos modos, respondiendo a la pregunta, algunas cosas de B+D y una marca europea llamada Naf Naf, fueron los principales motivadores de la idea. Si bien The Gap es una marca de ropa, también fue una cadena que observé en detalle ya que hay muchos aspectos manejados por ellos con los que siempre me sentí identificado.

La marca tiene un crecimiento basado en mucho sacrificio. Al inicio comenzamos vendiendo en los negocios de los centros comerciales más importantes. Salía con un bolso cargado de productos y volvía con ese mismo bolso vacío. Esto me llevó a pensar que podíamos generar una propuesta más ambiciosa y desarrollé una propuesta para armar un “corner” que fue instalado en un Kiosko en Alto Palermo. Si bien la idea era buena, el concepto no fue claro y terminamos fracasando.

Continuamos con la venta a pequeños locales multimarcas y luego iniciamos la actividad desarrollando el primer local exclusivo. Fue una oportunidad y el inicio de un camino apasionante.

- ¿Qué decisiones importantes debió tomar?

Infinidad de decisiones debo tomar constantemente. La economía de nuestro país hace que todo lo que uno decide sea temporario ya que los escenarios cambian constantemente y esas modificaciones en gran parte también hace que se cambien las reglas de juego.

De todos modos, siempre imaginé una empresa con una estructura en cuanto a costos fijos reducida. Creo que fue una excelente decisión tener desintegrada la producción y no ser yo quien se ocupe de esto. Esta decisión me permite tener una estructura reducida con costos fijos bajos. Si bien hay algunas “desventajas”, creo que no tener la responsabilidad de la producción fue una gran decisión.

- ¿Cuáles son los parámetros que deben considerarse a la hora de tomar decisiones en el negocio de los accesorios de moda?

El negocio de los accesorios de moda fue evolucionando de manera considerable. Si bien hay algunos criterios comunes a todos (modas, colores, tendencias en cuanto a modelos), es fundamental generar propuestas novedosas que apunten al target objetivo definido. Es una tarea compleja pero a la hora de desarrollar una marca, constantemente uno debe renunciar a posibles negocios a los efectos de poder concentrarte y focalizarte en un target específico. Una vez que uno logra eso, el trabajo siguiente es conocer sus gustos y anticiparse con respecto a los competidores.

- ¿Cuáles considera son las cosas que consideran los clientes? ¿Cuáles son sus preferencias?

Nuestras clientas son muy fieles. “Kio NO ES LO MISMO” fue un slogan que utilizamos en un momento en donde algunas cadenas ofrecían productos similares con precios considerablemente inferiores. Nuestra calidad es distinta y nuestros producto también. Esto es valorado por la gente que tal vez probaron comprar en esos locales pero luego prefirieron gastar un poco mas pero tener un producto de mejor calidad y mayor duración.

En cuanto a sus preferencias, valora las novedades, le gusta comprar sin ser intimidada por la vendedora y sentirse libre y tranquila a la hora de elegir. Los productos están al alcance de cualquiera y esto es un gran punto. Un cliente que toma contacto con el producto de interés aumenta su probabilidad de compra. Casi de manera ocasional una vendedora le mostrará un espejo cercano donde podrá confirmar si es o no de su preferencia el producto elegido.

- ¿Qué piensa debe tener un negocio de accesorios para ser exitoso?

Creo que el éxito no está sólo en el producto que se vende. Nosotros ofrecemos un concepto prolongado a lo largo del tiempo con un mensaje claro y coherente en el transcurso de los años. Es muy fácil comprar accesorios en los mayoristas y poner un negocio. Nosotros contamos con una cadena de puntos de venta con 15 años de antigüedad en un mercado como el Argentino

- ¿Qué no debe tener?

Creo que es un error encontrar en un negocio de accesorios productos de electrónica o peluches. Hay que tener en cuenta que si existen negocios así es por que hay gente que debe comprar.

- ¿Cómo ve al mercado de accesorios?

Hay una nueva tendencia de accesorios para mujeres que les gusta vestirse bien, a la moda y con disponibilidad a pagar montos importantes por un accesorio. Hay algunas propuestas muy interesantes con desarrollo de productos verdaderamente asombrosos.

Ya está establecido y claro para las mujeres que un buen accesorio hace que uno no tenga que pensar demasiado en la vestimenta. Poniéndose algo simple y tradicional logra sofisticarlo con un buen collar o un buen par de aros.

- ¿Cuáles considera serán factores importantes a tener en cuenta?

Es un rubro bastante castigado por la cantidad de locales que se abrieron y por la agresividad en los precios. Creo que es fundamental encontrar una diferencial en la propuesta y eso es muy complejo lograrlo.

- ¿Conoce a “Milmariposas”?

Si.

- ¿Qué piensa del proyecto?

Me gusta mucho la propuesta. Creo que es un proyecto que crecerá porque también conozco quienes lo están desarrollando.

- ¿Qué recomendaría?

Saben muy bien lo que quieren. No hay mucho para agregar.

6.7 Imágenes del local “Milmariposas”





## 6.8 Packaging modelos



