

## PROYECTO DE GRADUACION

---

**Trabajo Final de Grado**

**Cuerpo B**

### Dream Machine

---

*Espacio de Talleres Compartidos*

- ▶ **Nombre y Apellido del Autor** | Oscar Dario Acosta Vargas
- ▶ **Cuerpo B del PG**
- ▶ **Fecha de presentación** | 12/12/2017
- ▶ **Carrera de Pertenencia** | Lic. en Negocios de Diseño y Comunicación
- ▶ **Categoría** | Proyecto Profesional
- ▶ **Línea Temática** | Empresas y Marcas

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1. Talleres compartidos, coworking y la economía compartida</b>	<b>11</b>
1.1 Qué es el consumo colaborativo	11
1.1.1 Cómo el consumo colaborativo está cambiando el mundo	12
1.1.2 La obsolescencia planificada y el cambio en el consumismo	13
1.2. Coworking y makerspace	14
1.3 Los beneficios del consumo colaborativo y el coworking	16
1.3.1 Los cuatro principios que fundamentan del consumo colaborativo	18
1.4 Argentina y la economía compartida	19
1.5 En resumen	23
<b>Capítulo 2. El diseñador industrial</b>	<b>24</b>
2.1 Qué es el diseño industrial	24
2.2 Cómo surge el diseño industrial	25
2.3 El proceso de diseño	26
2.4 La importancia del prototipo	28
2.4.1 El ambiente para la creación del prototipo	29
2.5 Necesidades del diseñador industrial en Buenos Aires	30
2.6 Normativas de seguridad para diseño industrial	33
<b>Capítulo 3. Conceptos de marketing</b>	<b>35</b>
3.1 El marketing estratégico	37
3.1.1 Segmentación de mercado	37
3.1.2 Entorno externo	39
3.1.3 Análisis de la competencia	41
3.1.4 Fuerzas de Porter	42
3.1.5 Entendiendo el proceso de compra	44
3.1.6 Entorno interno de la empresa	44
3.2 Marketing Operativo	45
3.2.1 Identidad	46
3.2.2 Misión, visión y objetivos	47
3.2.3 Marca	47
3.2.4 La diferencia entre un producto y un servicio	48
3.2.5 El diseño y la economía de servicios	50
3.2.6 Mix de marketing	51
3.3 Plan de marketing	53
<b>Capítulo 4. Entorno interno y externo</b>	<b>55</b>
4.1 Información externa de la empresa	55
4.1.1 Mercado exterior	55
4.1.2 Mercado LATAM	56
4.2 Definición y segmentación del consumidor	57
4.2.1 Hábitos de compra y consumo	58
4.3 Entorno externo	60
4.3.1 Entorno demográfico	60
4.3.2 Entorno cultural, social y socio-económico	61

4.3.3 Entorno político y económico	61
4.3.4 Entorno legal	62
4.4 Fuerzas Competitivas de Porter	63
4.4.1 Barreras de entrada	63
4.4.2 Análisis de la competencia	64
4.4.3 Amenazas de nuevos ingresantes	65
4.4.4 Productos y servicios sustituidos	66
4.4.5 Análisis del poder de negociación de los competidores	67
4.4.6 Análisis del poder de negociación de los proveedores	67
4.4.7 Conclusión general de las fuerzas competitivas	68
4.5 Información interna de la empresa	69
4.5.1 Fortalezas	69
4.5.2 Debilidades	70
4.5.3 Amenazas	72
4.5.4 Oportunidades	73
<b>Capítulo 5. Dream Machine: Espacio de Talleres Compartidos</b>	<b>75</b>
5.1 Misión y visión	75
5.2 Valores	76
5.3 Elección de nombre	77
5.4 Objetivos	78
5.5 Estrategia Generica	78
5.6 Segmentación y selección de mercado meta	79
5.7 Mix de marketing	80
5.7.1 Descripción del servicio	80
5.7.2 Estrategia de marca	81
5.7.3 Estrategia de precio	82
5.7.4 Estrategia de publicidad	83
5.7.5 Estrategia de distribución	83
5.8 Última mirada	86
<b>Conclusiones</b>	<b>87</b>
<b>Lista de referencias bibliográficas</b>	<b>90</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>95</b>

## Introducción

En Buenos Aires la cantidad de estudiantes de la carrera de diseño industrial se ha incrementado significativamente año a año. Tan solo en la Universidad de Buenos Aires (UBA), la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU) creció en cantidad de estudiantes un 51% entre el 2000 y el 2008 (Moreno, 2008). Estas estadísticas son significativas debido a que, a diferencia de otras carreras como Abogacía o Ciencias Económicas, el diseñador industrial requiere de herramientas y, en muchos casos, maquinaria altamente especializadas para el desarrollo de su trabajo y de sus proyectos. Entre varios, el diseñador industrial requiere de maquinas de substancial tamaño como impresoras 3D, diversas maquinas de soldadura, maquinaria de corte a lazer, herramientas para el manejo de madera como cierras de mesa, herramientas para manipular el metal, inclusive al tener acceso a estos recursos, el diseñador requiere de un espacio de trabajo adecuado para poder idear e ensamblar sus diseños. Esto naturalmente lleva a la pregunta ¿Será posible proveerle a los diseñadores industriales un espacio con las herramientas adecuadas para que puedan llevar acabo sus proyectos creativos? En este Proyecto de Investigación y Desarrollo (PID) se sostiene que, efectivamente, existe una carencia importante de acceso a recursos y herramientas ya sea para el profesional como para el estudiante y por lo tanto, existe un nicho importante en el mercado donde surge el potencial desarrollo de un emprendimiento de valor.

Para poder generar una idea de negocios novedosa, se observan tendencias en el mercado exterior e interior; principalmente se genera una mirada critica hacia el crecimiento de un movimiento económico global llamado *economía compartida*. La economía compartida posibilita el uso de recursos de manera conjunta entre un grupo de individuos, facilitando el acceso a los mismos y reduciendo considerablemente los costos, entre muchas otras ventajas (Botsman, 2015). Este es importante para el diseñador

industrial debido a los altos costos y la dificultad que representa acceder a muchas de las maquinarias que son necesarias para sus proyectos.

El análisis de la economía compartida, sumado a la aplicación de conceptos de marketing y diseño de servicios, permitirá el desarrollo de un nuevo emprendimiento que logre satisfacer las necesidades de los diseñadores industriales en Buenos Aires de una manera rentable y novedosa. Así, el proyecto tiene en mente agregarle un valor y una herramienta más a la comunidad creativa de Buenos Aires para poder seguir desarrollándose. Gobiernos, entidades estudiantiles, incubadoras pueden llegar a tener interés en invertir debido al potencial de apoyar y mejorar a las comunidades creativas y Pymes en Buenos Aires.

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un negocio de talleres compartidos dirigido hacia los diseñadores industriales en Buenos Aires aplicando estratégicamente fundamentos de marketing y diseño de servicios. Es por esto que el presente PID está enmarcado en la categoría de Proyecto Profesional y la línea temática Empresas y Marcas.

En este se definen cuatro objetivos específicos. El primero es profundizar conceptos basados en la lectura y la teoría de marketing al igual que las tendencias del mercado, tanto a nivel global cómo a nivel local. El segundo es llevar a cabo un estudio cualitativo para lograr concebir las necesidades específicas del diseñador industrial en Buenos Aires. El tercer objetivo es generar el fundamento de un modelo de negocios basado en un servicio orientado al usuario. Finalmente, como cuarto objetivo, este PID busca definir la identidad, el posicionamiento y la dirección que necesita tomar el emprendimiento.

Para dar respuesta a estos objetivos, el presente PID se organiza en cinco capítulos y culminan con una base sólida para generar un modelo de negocios y el desarrollo extensivo del servicio.

El primer capítulo se enfoca en explorar conceptos y tendencias del mercado, tanto en el exterior como en Argentina. El objetivo es contextualizar las teorías, tendencias y pensamientos en los cuales estará basado el servicio de un taller compartido. Específicamente se observa al movimiento de la economía compartida, el coworking y el makerspace, y ofrece una breve introducción al enfoque del servicio de un taller compartido dirigido hacia el diseñador industrial.

El segundo capítulo investiga directamente la situación profesional del diseñador industrial. Así, se estudia la breve historia del diseño industrial con el propósito de contextualizar las necesidades básicas y la forma de trabajo del diseñador. El objetivo es entender por qué el diseñador requiere los recursos que el emprendimiento va a proveer. Para entender las necesidades específicas de la demografía de Buenos Aires, se desarrolla un estudio cualitativo, que contiene análisis de los resultados de entrevistas a potenciales clientes de los talleres y expertos del mercado en Buenos Aires.

El tercer capítulo explora conceptos de marketing y servicios con el propósito darle un base concreta de conocimiento al emprendedor de cómo dirigir los esfuerzos en una investigación de mercado y las estrategias posibles de llegar a emplear en base a los resultados. Como base se analizan conceptos de marketing pertinentes para generar una identidad, forjar un direccionamiento, establecer objetivos y desarrollar una estrategia adecuada para el proyecto.

El cuarto capítulo utiliza el conocimiento de marketing generado para hacer un estudio de mercado y identificar al cliente meta y su entorno y también estudia en profundidad las leyes vigentes sobre la creación de empresas en Buenos Aires y la reglamentación sobre el uso de herramientas y talleres de producción. Luego se hace un análisis riguroso de la competencia actual para lograr encontrar puntos de interés y buscar formas de diferenciación, y finalmente el capítulo culmina con una mirada interna del emprendimiento para poder analizar sus fuerzas, debilidades, amenazas y

oportunidades. Al finalizar este capítulo se consigue tener una base rigurosa de cómo empezar a generar estrategias coherentes y así posicionar el emprendimiento.

El quinto capítulo presenta al emprendimiento, anunciando su identidad y razón de ser, de esta manera, cobra vida el desarrollo que se ha hecho hasta el momento. Además, se propone la forma concreta del servicio y el modelo de negocios del emprendimiento, junto con sus estrategias basadas en el análisis de toda la información abarcada en este PID. Este capítulo sirve como primer paso para el desarrollo del emprendimiento y para establecer una experiencia innovadora en todos los puntos de presencia en el cual el cliente tenga contacto con la empresa. Así, al finalizar estos cinco capítulos, se habrá desarrollado un emprendimiento factible y novedoso.

Para poder abarcar con este proyecto se han tomado como referencia a diversos autores versados y especializados en los temas a tratar, al igual que distintos Proyectos de Graduación de pertenencia a la Universidad de Palermo. Estos autores han colaborado de manera directa e indirecta con el desarrollo y el enfoque de la problemática. A continuación se mencionan los proyectos que sirven y ratifican diferentes aspectos de esta investigación y, asimismo, forman un estado de conocimiento amplio y enfocado.

Gómez Barrea Yaffa (2007), en su tesis de maestría de Diseño en la Universidad de Palermo, *La cultura del diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la PyME del Área Metropolitana del Centro Occidente, Colombia*, postula que el diseño se debe utilizar como un factor estratégico ya que el mismo fomenta la generación de valor e innovación. Teniendo en cuenta que a lo largo del desarrollo de este emprendimiento se va a necesitar una mirada estratégica de innovación, los puntos analizados en este trabajo pueden sumar en el proceso de generación de estrategias que se piensan implementar en el mercado Argentino.

Mena, en su estudio proyecto de graduación, *La cultura organizacional: una ventaja competitiva para las empresas de diseño* (2011), habla del estudio que se enfoca en

describir y analizar las teorías de cultura organizacional para aplicarlas en una empresa de diseño llamada Aureacorp S.A. La cultura organizacional puede llegar a ser valor agregado para conseguir una ventaja competitiva. Todo esto lo demuestra a través de la perspectiva de diseño con la meta de desarrollar motivación y una cultura productiva y organizada dentro de una organización

Por otro lado, se seleccionó el estudio de Siellatt Cohen, *Publicidad y diseño para Pyme* (2012), donde se investiga la falta de metodología de diseño y publicidad para empresas pequeñas y pretende llenar un vacío diseñando una metodología concreta. Su justificación postula que las Pymes son fundamentales para el desarrollo de la economía nacional y enseguida distingue la diferencia entre las Pymes y las empresas corporativas. Estas metodologías de diseño y publicidad sirven para aplicar algunos conceptos que el emprendimiento llegue a tener a lo largo del estudio.

Por su parte, Díaz en su ensayo *Trendwatching* (2011), explica el término “Trenwatching” como herramienta del marketing y la publicidad y demuestra el beneficio al desarrollo corporativo para que las marcas se acerquen aún más a sus clientes. Este ensayo sirve para analizar y aplicar nuevas metodologías de marketing que tal vez lleguen a dar una mirada novedosa y logren capturar la esencia del mensaje que se intenta acercar a la audiencia del proyecto. Sirve también para identificar las diferentes necesidades que existen hoy y, de esta forma, poder brindar un servicio innovador.

Graterol Fuenmayor (2015), en su proyecto de graduación, *Sustenta Pop, Identidad para los productos Oh Lina!* Demuestra la importancia que tiene la identidad en la gestión integral del negocio. Este conocimiento es importante de analizar puesto a que el emprendimiento va a necesitar generar su propia identidad que se plasme dentro de todas las áreas de negocios desarrolladas.

Adicionalmente, Figuera La Riva (2012) en su tesis de maestría, *Estrategias de diseño y marketing 2.0: elementos claves en la competitividad XY Movistar en el Mercado de*



*telefonía móvil venezolano*, postula que las nuevas tendencias de marketing aplicadas correctamente llevan a fidelizar mercados de una manera efectiva utilizando un enfoque de diseño. Este ensayo brinda un buen nivel de conocimiento de dichas tendencias que podrán ser utilizadas a lo largo del desarrollo de este análisis.

El trabajo de grado de Pazmiño (2014), llamado *Organización Empresarial, Fábrica de Muebles para Oficina*, se enfoca en analizar los avances en sistemas de organización de las empresas. Su mirada analiza a un emprendimiento personal donde se generan muebles a medida, que requiere de manejar un taller de fabrica. Estos detalles pueden servir para analizar las posibles formas de llevar acabo un sistema organizacional de un nuevo emprendimiento en Buenos Aires.

Stella (2015), en su trabajo final de grado, *Open Design, Las nuevas tendencias del diseño participativo*, explica que la forma de trabajo del diseñador está cambiando. Al analizar las nuevas tendencias de modalidad de trabajo, aplicadas al diseñador industrial, el trabajo ayuda a analizar como esta manera puede llegar a formar parte de algo novedoso aplicado al emprendimiento de talleres compartidos.

También se tuvo en cuenta el proyecto de Archet (2011) *Espacios creativos: Generación y circulación de contenidos creativos en un centro cultura*. Esta es una investigación para entender el funcionamiento y características que existen dentro de los espacios donde se forma la promoción de la cultura y la creatividad. Esta investigación da luz a la importancia de estos espacios para incentivar el desarrollo sociocultural y creativo de la comunidad. También puede plantar la importancia de un proyecto donde el espacio comunal logra formar una cultura positiva que aporte un beneficio más allá de la cultura interna, es decir, que tenga una importancia mayor dentro de una ciudad.

Finalmente, Magi (2015), en su trabajo de graduación, *Impresión 3D, Aportes para una revolución económica y social*, analiza las nuevas tendencias en el mercado de los creadores y genera una mirada interesante hacia el futuro de la tecnología y como esta

está afectando a nuestro entorno. Este trabajo sirve como una mirada estratégica hacia las nuevas tendencias de mercado, especialmente cuando las mismas están vinculadas y afectan de manera directa al cliente meta de este emprendimiento.

A continuación se desarrolla el primer capítulo de este trabajo, donde se analizan tendencias novedosas del mercado que han puesto en marcha el desarrollo de la idea del emprendimiento de talleres compartidos dirigido principalmente hacia cubrir las necesidades del diseñador industrial y la comunidad creativa de Buenos Aires.

## **Capítulo 1. Talleres compartidos, coworking y la economía compartida**

En el desarrollo de este capítulo se profundiza en conceptos de economía compartida para entender en detalle cómo ésta permitió el surgimiento de espacios coworking, en donde el uso de recursos compartidos nació de una necesidad insatisfecha por temas económicos y, luego, pasó a ser una forma distinta de proyectar un espacio de trabajo.

*Coworking* es un movimiento que ha surgido en los últimos diez años, consiste en la tendencia de los trabajadores *freelance* y Pymes de cambiar su típico lugar de trabajo como su hogar, cafés o empresas, por trabajar en espacios compartidos. Esta tendencia generalmente surge en las grandes ciudades, donde se encuentran comunidades de emprendedores (Balbi, 2015).

Profundizar sobre el negocio de coworking es relevante para reconocer conceptos claves que son necesarios en el desarrollo del servicio de un espacio de talleres compartidos. En el siguiente paso se profundizará sobre las ideas de los creadores de las empresas que se dedican a brindar servicios de coworking y los usuarios del servicio, para conocer sus ventajas diferenciales y los recursos indispensables con los que se debe contar en un espacio de taller compartido.

### **1.1 Qué es el consumo colaborativo**

En la actualidad, el concepto de comunidad se ha extendido más allá de una agrupación de personas e, inclusive, ha escalado al mundo digital con el creciente uso de las redes sociales. La idea de compartir con gente conocimiento, experiencias y vivencias se ha desarrollado al punto de alterar el curso de la vida cotidiana y ha trascendido las barreras de lo físico y lo virtual, generando cambios a nivel global en gobiernos, economías y culturas (The Community Roundtable, 2013).

La idea de compartir y colaborar altera también la forma en que el usuario consume. El consumo colaborativo es parte de un nuevo concepto económico donde existe más valor

en el compartir cosas que en la compra individual. Este movimiento empezó a surgir según Botsman y Rogers (2010) a mediados de la década de los '90, alrededor de la revolución del internet con acceso masivo.

La colaboración es el centro del consumo colaborativo y puede ser local y cara-a-cara o, también, se puede utilizar internet para conectar, formar grupos y generar interacciones de usuario a usuario. En pocas palabras, la gente está compartiendo conocimientos, contenidos y actividades en comunidad en distintos ambientes y a diferentes distancias y tanto en lo que puede ser un mismo espacio físico, como una oficina, un barrio, una escuela como en un espacio virtual, por ejemplo un grupo en Facebook, hasta comunidades internacionales al otro lado del mundo.

### **1.1.1 Cómo el consumo colaborativo está cambiando el mundo**

Actualmente, el crecimiento de las comunidades y el nivel de conexión entre las mismas es cada vez mayor, esto ha posibilitado el desarrollo de nuevos emprendimientos que explotan este fenómeno. Entre muchos se puede destacar que existen plataformas de automóviles compartidos, de bicicletas y de habitaciones, también existen plataformas donde se comparten fotos, como Flickr, y videos, como YouTube y Vimeo, e inclusive se comparten pensamientos, como en Twitter.

Siguiendo este mismo enfoque, otros emprendimientos compran los recursos y los arriendan a sus usuarios por una cuota mensual. Compañías como Zipcar dejan sus automóviles alrededor de las ciudades para que siempre estén accesibles a los usuarios, de manera tal que cuando necesiten utilizar uno, existan diferentes opciones disponibles a su alcance (Zipkin, 2015).

Este cambio se ha desarrollado de forma acelerada en los últimos años y a lo largo del planeta está creando una cultura que Botsman y Rogers (2010), líderes mundiales de la innovación social, llaman la cultura donde “lo que es mío es tuyo”. Esto se refiere a

compartir recursos, ya sea mediante el intercambio de herramientas y materiales o, inclusive, servicios. Un profesional puede desde intercambiar una herramienta que precisa con otro profesional o a cambio proporcionarle un servicio que aquel necesite.

### **1.1.2 La obsolescencia planificada y el cambio en el consumismo**

Hace más de un siglo que la publicidad ha condicionado al usuario a querer más, a tener nuevas necesidades y a cambiarlas pronto. La tecnología avanza rápidamente y va dejando en su camino millones de desechos y desperdicios. Este consumo aglutinador poco a poco está afectando al mundo de una manera negativa, pues no solo es dañino para el medio ambiente, sino que también es insostenible. En Estados Unidos, por ejemplo, 315 millones de computadoras funcionales, fueron desechadas en el 2004. De estas, solo el 10% fueron recicladas . Esto es lo que se conoce como obsolescencia planificada, donde la mayoría de los productos que podrían ser perdurables, son desechados rápidamente, reduciendo así su vida útil e incrementando el gasto de los usuarios que deben adquirir nuevos productos en forma más frecuente (Slade, 2007). Este tipo de práctica atenta contra el consumidor en beneficio de la empresa que produce el producto, la cual previamente al lanzamiento del mismo generalmente ya tiene planificado el lanzamiento de otro producto con mejoras. Esto se ve claramente en el mundo de teléfonos móviles y computadoras, donde cada seis meses o un año como máximo se lanzan nuevos modelos con programas y sistemas operativos optimizados. Esto ocasiona que, sin importar el desgaste de materiales que haya tenido, el producto anterior deba ser cambiado al tiempo porque los programas que usa no son compatibles con su sistema operativo, dejando al producto prontamente obsoleto. El concepto es aún más visible en casos donde el arreglo de un producto llega a ser más caro que la compra de uno nuevo. Sin ir más lejos, en la actualidad en Argentina, adquirir los consumibles de una impresora es en proporción más caro que comprar una impresora nueva. La

obsolescencia planificada afecta directamente al bolsillo del consumidor y hace peligrar los recursos naturales.

La creciente oferta de productos y servicios en un mercado saturado genera en el usuario la búsqueda de simplificar el uso de los recursos. El consumo colaborativo permite crear un servicio que destaque la utilización eficiente de los mismos, al compartir ideas, servicios y productos de manera de reducir costos y facilitar procesos. El intercambio de servicios o herramientas que el profesional requiere es una forma rápida, sencilla y económica de satisfacer una necesidad, ya que no implica mayores costos como el de adquirir maquinarias nuevas, ni de contratar a un profesional para resolver un problema, ya que en esencia el intercambio no es monetario, básicamente se intercambian soluciones. Un profesional tiene lo que el otro necesita y viceversa.

## **1.2. Coworking y makerspace**

A nivel mundial, en los últimos 10 años hay una tendencia reconocida hacia el movimiento de individuos y empresas pequeñas a espacios *coworking*. Estos espacios proveen al emprendedor y al trabajador independiente o *freelance* los recursos necesarios que generalmente se encuentran en una oficina tradicional, tales como impresoras, internet de alta velocidad, espacio de trabajo, baños y salas de conferencias, entre otros (Foertsch & Cagnol, 2013). Según Botsman y Rogers (2010) el valor agregado y factor invaluable de estos espacios se encuentra en la ventaja de compartir los recursos con una gran variedad de profesionales de áreas diversas. Esto pone el énfasis no sólo en la ventaja económica de compartir recursos, sino también en el enriquecimiento que genera el intercambio profesional con otros individuos.

En Buenos Aires ya se han establecido varias oficinas y espacios *coworking* de distinta complejidad, según Balbi: “Buenos Aires posee más de 7.000 m<sup>2</sup> de *coworking*,

repartidos en 21 espacios, en los que trabajan 615 personas –entre 25 y 35 años– que gestionan 280 proyectos.” (2015, s/p).

La mayoría de los sitios ofrecen recursos similares a los mencionados previamente. Estos recursos pueden ser suficientes para una persona que sólo necesita una computadora y un espacio para trabajar, pero es limitante para otras personas de profesiones o rubros con necesidades más complejas. Los diseñadores, los artesanos y los artistas son usuarios que generalmente requieren de recursos más avanzados para trabajar, crear y emprender. En capítulos posteriores se profundizará sobre estas necesidades específicas.

Es aquí donde entra el negocio nicho conocido como Makerspace. Makerspace es un término que se empezó a dispersar durante el año del 2005 cuando se lanzó la revista Make Magazine. Un espacio makerspace se distingue por tener herramientas de fabricación abierta a la comunidad se enfoca en cubrir las necesidades del diseñador o artesano en su entorno. Fue una evolución del concepto de los hackerspaces, sitios similares pero originalmente compuestos por pequeñas comunidades de gente con interés en la tecnología (Newton, 2014).

Si los espacios *coworking* son una tendencia bastante novedosa a nivel local, se puede decir que el servicio de *makerspace* en Buenos Aires apenas comienza a nacer. De hecho, en la Ciudad de Buenos Aires, hasta el momento, existen pocos espacios de este tipo. Una primera observación del mercado que es analizada en el capítulo 4 indica que existe la necesidad de brindar un servicio mucho más especializado, destinado a usuarios finales, estudiantes de rubros creativos y pequeñas empresas que requieran acceso a maquinarias de mayor complejidad a las que normalmente no se tiene fácil acceso, todo esto bajo condiciones adecuadas de seguridad y en un ambiente colaborativo.

### **1.3 Los beneficios del consumo colaborativo y el coworking**

El desarrollo de las compañías demuestra no solo que hay un cambio de cultura hacia lo compartido sino que también existe un modelo económico viable. Este modelo es llamado la economía de lo compartido (Swallow, 2012).

Los modelos económicos difieren y, las compañías emergentes que han sido exitosas en explotar el cambio hacia el consumo compartido demuestran al consumidor que hay valor en ser parte de una comunidad y compartir. Por ejemplo, Will Dennis, fundador de la compañía Spinlister que brinda el servicio de alquiler de bicicletas compartidas, dice que ve el consumo colaborativo a largo plazo como la forma más eficiente de conseguir lo que quiere cuando lo quiere (Anderson, 2012). Este pensamiento habla del valor social y medioambiental, ya que los recursos no se compran individualmente y, a su vez, se comparten, dándoles mayor uso, funcionalidad y accesibilidad, amortizando costos y disminuyendo el impacto económico y medioambiental.

En términos financieros, muchos servicios y plataformas de este estilo se convierten en formas de ganar dinero cuando no se está utilizando el recurso. Por ejemplo, AirBnB es una plataforma que permite publicar una vivienda o alojamiento en línea y que otro individuo pague online para utilizarla por noche. Asimismo, en el ejemplo de la compañía Spinlister, una persona puede ganar dinero alquilando su bicicleta cuando no esté en uso.

Además, existe un valor agregado y es que el consumo colaborativo está formando conexiones entre la gente que previamente no existían. La comunidad se define como un grupo de gente que comparte valores, comportamientos y/o artefactos (The Community Roundtable, 2013). Al someterse a un servicio o simplemente siendo parte de una plataforma donde comparten sus bienes, están activamente interactuando con nuevos



individuos. Con el tiempo, estas interacciones pueden llegar a formar nuevas e importantes comunidades alrededor del mundo.

Otra de las grandes ventajas del consumo colaborativo aplicado a espacios coworking y makerspace es el intercambio de ideas: los usuarios tienen acceso a profesionales de distintas disciplinas, lo cual enriquece el proceso laboral. A su vez, el compartir un espacio genera un uso del tiempo más eficiente. Martin Frankel, creador de *AreaTres*, un espacio de coworking en Buenos Aires sostiene estas ideas y las expresa de la siguiente manera:

Lo que pasa acá es un intercambio de ideas y soportes entre pares. Se crean sinergias importantes cuando hay pequeñas empresas se conjugan con otras [...] Las personas no quieren perder tiempo pagando cuentas de una oficina, cuando otro lo puede hacer. Eso para muchos es un beneficio y por eso deciden alquilar mensualmente un espacio en un lugar como este (Frankel, 2010, s/p).

De esta manera, no sólo se está haciendo un uso eficiente de un espacio de trabajo, sino que también se hace un uso eficiente del dinero, ya que esos gastos son repartidos entre los miembros de un coworking.

Los beneficios no terminan ahí, ya que incluso cuando el usuario cuenta con muchos de los recursos básicos para tener una oficina en su propio hogar, deciden acudir a servicios de coworking en su área. En casos como estos el diferencial por el cual suelen elegir un espacio de trabajo compartido es, según Claudio Bisurgi, creador de Urban Station, para no mezclar la vida cotidiana con la vida laboral, o porque se transforma en una práctica aburrida trabajar desde el hogar. Por su lado Fernando Maclen, socio de CoWork Central, prefiere resumir las ventajas del coworking como un espacio que intenta de fusionar los mejores aspectos de trabajar en casa y en la oficina. (Di Bártolo, 2010).

En líneas generales, el consumo colaborativo genera mayor accesibilidad a recursos que antes eran difíciles de alcanzar, de forma más rápida, sencilla, cuidando la economía del usuario, el medioambiente y generando lazos entre individuos.

### **1.3.1 Los cuatro principios que fundamentan del consumo colaborativo**

Para conocer en profundidad el consumo colaborativo se deben estudiar los factores que posibilitan su funcionamiento ya que estos mismos son necesarios de tener en cuenta en el desarrollo del emprendimiento. Según Botsman y Rogers (2010) hay cuatro factores que definen el concepto de consumo colaborativo, uno de los principales es el de masa crítica.

La masa crítica es un término sociológico que sostiene que debe haber la suficiente energía e impulso dentro de un sistema para que el mismo sea autosuficiente. Se trata de que el usuario tenga una variedad de soluciones en respuesta a sus necesidades dentro de un sistema colaborativo, de forma que vea el valor del servicio y no decida comprar por métodos más tradicionales. Por ejemplo, si el servicio se tratara de compartir un espacio de trabajo, pero el espacio no ofrece internet, ni fotocopiadora, lo más probable es que el cliente siga trabajando desde un café o simplemente desde su casa. La masa crítica habla de que el servicio debe ser autosuficiente y satisfacer, brindando la variedad de recursos necesaria para que el consumidor logre ver las ventajas de ser parte de ello.

El segundo principio se trata del poder de ejercer la libertad. Es decir, la capacidad de dejar usar los objetos cuando no son necesarios. Esto tiene que ver con la concepción de que la obsolescencia planificada es dañina para las comunidades y con que existen formas más eficientes de utilizar recursos. Es de aquí donde nacen emprendimientos y plataformas para prestar y rentar recursos personales como departamentos, vehículos, herramientas y, en otros casos, tiempo y recursos humanos. Por ejemplo, la empresa Intervac se dedica a ofrecer el servicio online de intercambio de casas. La plataforma online de Intervac cuenta con un listado de casas y departamentos ubicados en distintas ciudades del mundo, los cuales pueden ser elegidos por los usuarios como destino vacacional a cambio de alojar a la familia o persona de la casa seleccionada en la propia. Esto sin duda es un claro ejemplo de cómo poder dejar de usar un recurso sin que este

se vuelva una atadura inútil . El intercambio de casas durante el período vacacional, donde la persona ya no usa más su vivienda, le da la posibilidad de dejar de usar el recurso pero, a la vez, lo mantiene activo al ofrecerlo a otro usuario. Otro ejemplo de la capacidad de ejercer libertad sobre el uso de los recursos son los servicios de alquiler de herramientas, en los cuales las personas pueden alquilar herramientas por un período determinado de tiempo para realizar proyectos específicos y luego devolverlas pagando sólo por el servicio utilizado, sin tener que preocuparse por el costo total de adquirir la herramienta y mucho menos por su almacenaje. Hay muchas empresas que ofrecen este tipo de servicios a nivel mundial, como United Rentals Inc., y de manera local, en la Ciudad de Buenos Aires existe Rent a Tool, entre otros.

El tercer principio habla de la creencia de lo comunitario. Este es el principio que va contra el dicho que el interés personal siempre ganará al beneficio colectivo. Esto se ve en plataformas como Flickr, donde una gran parte de la comunidad comparte con la gente sus fotos y experiencias. El individualismo forma gran parte de las culturas, pero al integrar al individuo en una comunidad de gente con pensamientos valores, o cualidades similares, es posible lograr trascender las defensas de lo personal y aportar a la comunidad de la misma manera en la que esta le aportará .

Finalmente, el cuarto concepto habla de la confianza entre desconocidos. Siendo la mayoría de los emprendimientos dependencia de las comunidades, es imperativo que exista confianza dentro de las plataformas y los espacios de congregación. Es por eso que hay que estudiar a la comunidad en donde se piensa formar un emprendimiento con bases de consumo colaborativo.

#### **1.4 Argentina y la economía compartida**

Es importante conocer los cambios a nivel global que llevan a la aparición de ciertos servicios y cómo estos cambios repercuten a nivel local. La mayoría de los servicios compartidos que toman reconocimiento mundial nacen en California (EE.UU.), con

algunos emprendimientos formándose en los últimos años en Europa. Ciudades como Dublín han sido reconocidas como centros tecnológicos de Europa (Ghose, 2013). Estos sitios tienen algo en común y es el desarrollo económico y social y el énfasis en la educación.

Teniendo en cuenta el índice proporcionado por el Programa de Desarrollo Humano de la Organización de las Naciones Unidas, Argentina es considerada uno de los países más desarrollados de Latinoamérica ( United Nations Development Programme, 2015), siendo así, es entendible que los servicios que brindan el consumo colaborativo estén comenzando a surgir.

Buenos Aires tiene un alto nivel de emprendedores y de Pymes y muchos pertenecen a rubros creativos. Durante los últimos años se han abierto centros de emprendedores y de capacitación para Pymes en distintas universidades privadas, así como también carreras de desarrollo emprendedor especializadas en diseño, siendo uno de los ejemplos más claros el de la Universidad de Palermo. A su vez, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires genera capacitaciones gratuitas para emprendedores. Tal es el auge de los movimientos de emprendedores creativos en Buenos Aires que Lisa Besserman, emprendedora estadounidense, comenzó una compañía llamada Startup Buenos Aires, con el propósito de poner en el mapa mundial a los nuevos emprendedores argentinos (James, 2014). Besserman cuenta que comenzó Startup Buenos Aires con la intención de que este se convierta en un lugar donde la gente pueda obtener recursos, conexiones y el apoyo necesario para llevar su emprendimiento al siguiente nivel. A su vez, sostiene que la comunidad de startups en Buenos Aires es una de las más grandes y ha ayudado a cambiar el ecosistema de toda Latinoamérica

El ejemplo más evidente del desarrollo emprendedor es el crecimiento de oficinas compartidas coworking. Hasta el año 2007 existían en Buenos Aires sólo tres espacios de trabajo compartido ubicados en Palermo y Belgrano, mientras para octubre del 2015 ya

hay 21 espacios coworking, todos con una identidad diferente (Balbi, 2015). Si bien la cantidad de espacios coworking son un buen indicador del número de gente emprendedora que tiene una ciudad, este no es el único tipo de emprendimiento que comparte la cultura del consumo colaborativo.

Existen ya varios movimientos claves, por ejemplo, se acaba de abrir un espacio de trabajo enfocado hacia el diseño en 3D. El espacio se llama 3D Lab, localizado en Palermo, una de las zonas más comerciales de Buenos Aires, y contiene una variedad de impresoras 3D listas para el consumo masivo. En este espacio el usuario paga una cuota mensual, con esto puede trabajar, utilizar las computadoras con el software necesario para modelar y tener acceso a todas las impresoras. Este emprendimiento, que abrió sus puertas a mediados de agosto del 2013, ya tiene planes de convertirse en franquicia en varias ciudades, comenzando por México D.F.

Otros espacios coworking que existen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires son el Espacio Colaborativo del Centro Metropolitano de Diseño, un espacio público que ofrece 48 puestos de trabajo con WiFi y lockers, otro espacio público es el de Plaza Houssay denominado CampusBA, que cuenta con espacio de trabajo colaborativo, talleres y capacitaciones gratuitas. Por otra parte Urban Station y Coworking Buenos Aires, son de los más populares con un espacio compartido y salas de reunión. Asimismo se encuentra Área Tres que ofrece similares comodidades y recursos que los anteriores y, a su vez, un espacio destinado a emprendedores del área de tecnología llamado "Areatres Labs" y presta sus espacios para realizar eventos relacionados con el mundo de los startups en Buenos Aires. Por otro lado, está La Maquinita, un espacio orientado a empresas y The Office BA. Otros coworkings son Céspedes, Founders Place, Manawa Creativo, Central, Belephant, Urquiza, HIT, Sercles y Gowork (Plan C, 2017). La mayoría de estos coworking se sitúan en el barrio de Palermo, que es el lugar elegido para el desarrollo del mundo emprendedor y de startups en Buenos Aires.

Un dato relevante, que denota el crecimiento del mundo creativo y la necesidad de talleres compartidos, son los índices de estudiantes involucrados en carreras de diseño y arquitectura en Buenos Aires. El censo 2011 de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU) de la Universidad de Buenos Aires (UBA), marcaba ya una cantidad de 25.748 estudiantes de esa Facultad, siendo sólo superada por el índice de Ciencias Económicas, con 36.377 estudiantes (Espíndola, 2012). A su vez, el índice de ingresantes en la FADU se fue incrementando de forma sostenida hasta un 38% del año 2000 al 2005, en base a un cuadro comparativo de una investigación realizada por la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de Buenos Aires. No hay datos posteriores al censo del 2011, ya que en el 2008 se realizó un nuevo proyecto para el relevamiento y actualización permanente de la población estudiantil con actualización cada 4 años (Universidad de Buenos Aires, 2012). Sin embargo uno de los puntos más importante que da soporte a este análisis se encuentra en la publicación de Estadísticas económicas de estudiantes universitarios en la Ciudad de Buenos Aires. Esta misma expone que “Entre 2000 y 2010 Arquitectura y diseño e Ingeniería fueron las carreras que más aumentaron su población estudiantil tanto en las universidades privadas como públicas” (Buenos Aires Ciudad, pg.3). El análisis muestra que en el 2010, la rama de estudio de Arquitectura y Diseño conforma el 10,7% de la población estudiantil en Buenos Aires, superado solamente por el estudio de Derecho con un 11%, y Economía y Administración con un 20,9%.

Con el conocimiento de los coworking analizados, más la certeza de que cada año crece el número de nuevos diseñadores en Capital Federal, es posible deducir que el crecimiento de las comunidades coworking es una necesidad que está incrementándose. A su vez, en Buenos Aires la gente cada vez está más conectada, un estudio del 2012 dirigido por Google demostró que el Smartphone en Argentina tiene una penetración del 24% con un grado de uso significativo del 71%. Más importante es la estadística que

informa que el 82% de esa gente busca productos y servicios en su teléfono y más del 25% ha comprado directamente al encontrar lo que quiere. Esto demuestra que la gente busca medios accesibles para lograr sus objetivos de manera más sencilla y rápida, sin prejuicios de contratar servicios o realizar compras mediante redes sociales o comunidades online (Google Inc., 2012).

### **1.5 En resumen**

El consumo colaborativo es un movimiento global, en donde Argentina está posicionada en el espectro de mercados crecientes. La Ciudad de Buenos Aires fomenta el emprendimiento y su gente está conectada globalmente al mundo. Esta observación, con el conocimiento inicial de estadísticas de estudiantes, unido al análisis del creciente movimiento de coworkings y startups en Capital Federal, son de suma importancia para generar un plan de marketing contundente, con estrategias específicas que podrán llegar a ser de gran valor en el momento de empezar a abarcar el emprendimiento.

El movimiento coworking, que aún hoy sigue siendo novedoso, surge con una potencia imponente y es por esto que Buenos Aires es la capital ideal para empezar un emprendimiento que se destaque por fomentar una comunidad colaborativa y por su servicio enfocado en el usuario. Al ver que ya mucha gente ha sido beneficiada por el consumo colaborativo, existe la posibilidad de expandir el mercado hacia un nicho que requiere de recursos aún más específicos. En una ciudad donde los recursos son limitados y la demanda es creciente, es imperativo que se logre ofrecer un espacio que organice recursos, motive a emprendedores, cree plataformas de emprendimientos y conecte personas y comunidades.

## Capítulo 2. El diseñador industrial

Para entender la problemática que propone resolver el emprendimiento de espacios de talleres compartidos, es necesario empezar por el estudio del cliente principal: este es el diseñador industrial.

Este capítulo estudia la historia del diseño industrial con el propósito de definir pautas generales y lograr capturar áreas de oportunidad. Luego se orienta hacia el mercado de diseñadores industriales de Buenos Aires para lograr enfocarse en sus necesidades puntuales y, así, tener una fuerte base de información cualitativa que ayudará a desarrollar una estrategia empresarial que se profundizará en los capítulos cuatro y cinco.

### 2.1 ¿Qué es el diseño industrial?

El *Diseño Industrial* es una carrera que se ha desarrollado y evolucionado durante los últimos 100 años, desde el comienzo de la industrialización. Según Gay y Samar (2007), el término *Industrial* alude a un sistema de producción organizada de objetos y bienes que reemplaza el proceso artesanal de manera individual, mientras que el término *Diseño* se puede llegar a entender como un proceso intencional que le da formas y características específicas de estos mismos objetos y bienes. De esta manera, se puede decir que en términos generales el diseño industrial se enfoca en el proceso de creación de objetos o artefactos para el consumo masivo de la sociedad.

La realidad sin embargo, es que para la mayoría de los diseñadores industriales la definición de su rubro es mucho más variada e inclusive, romántica. Para Jonathan Ive, director de diseño industrial de Apple Inc., el diseño es el énfasis y el valor en las ideas y el pensamiento original (Prigg, 2012). Para Charles y Ray Eames, icónicos diseñadores estadounidenses del siglo 20, el diseñador es simplemente un buen anfitrión que anticipa las necesidades de sus clientes (Wells, 27). Mientras que para Yves Behar, diseñador y



fundador de la empresa de diseño Fuse Project, el diseño es la relación entre la persona y el objeto (Newton, 2014).

Entonces, el Diseño Industrial es más difícil de definir pues las personas que lo practican no son realmente artistas, ni creadores, ni investigadores, ni mucho menos ingenieros. Sin embargo, estos mismos pueden ser artísticos, inventivos, inquisitivos y curiosos y tienen un conocimiento profundo que abocan en la creación de sus proyectos. Hoy en día es posible que el diseño industrial exista, entre muchos factores, por el amor hacia la creación y la intención de resolver problemas, manifestados en el desarrollo de objetos, artefactos e, inclusive, experiencias.

## **2.2 Cómo surge el diseño industrial**

Para entender el nacimiento del Diseño Industrial hay que remontarse a mediados del Siglo XIX.

...más concretamente tomamos como punto germinal la Gran Exposición Internacional de Londres de 1851 (*The Great Exhibition of the Works of Industry of all Nations, 1851*), la primera exposición en donde se presentaron al gran público productos industriales, muchos de los cuales denotaban una falta de armonía entre forma y decoración (recordemos que en esa época se apelaba a la decoración como factor de "embellecimiento" del producto), lo que provocó un cuestionamiento a la calidad estética de la producción industrial, y consecuentemente surgió como problema la necesidad de ocuparse del diseño de los objetos antes de producirlo. (Gay y Samar, p.8)

Esta fue el comienzo de la era de la industrialización, donde la producción empezó a mudarse de hogares hacia fábricas especializadas, y de a poco se empieza a dar espacio para nuevos especialistas. El diseño industrial sin embargo, no es masivamente conocido hasta que llega una revolución hacia el rubro alrededor de los años 1920, gracias a una comunidad pequeña de diseñadores, tanto en Estados Unidos, como en Europa. Desde un punto de vista ideológico, estos diseñadores tenían en común el deseo y la necesidad de usar nuevas técnicas industriales para mejorar la calidad de vida de la gente. Sus talentos se enfocan en explorar y descubrir cómo la industria podría crear

productos de manera más eficiente y qué podrían hacer para que estos mismos productos sean más accesibles y efectivos. El resultado de estos pensamientos se manifestó en productos diseñados de buena calidad y estética que eran lo suficientemente económicos para que la clase media los comprara y se modernizara en diferentes aspectos de sus vidas (Polaine, Lovlie, & Reason, 2013). Desde entonces, el diseño ha evolucionado a la par de la tecnología y muchas veces en reacción a la misma y a los movimientos sociales que han surgido en la historia moderna.

En la actualidad, el Diseño Industrial abarca gran parte de nuestras vidas. Las técnicas de industrialización y el mercadeo global han ayudado a crear sociedades interconectadas de consumo y hoy es ya imposible imaginarse un mundo sin diseño.

### **2.3 El proceso de diseño**

Sin importar el enfoque y la variedad en el Diseño Industrial, existe un proceso generalmente aceptado por la comunidad de diseñadores industriales en el mundo. Ulrich y Eppinger (2012) consideran que el diseñador industrial debe cumplir con por lo menos cinco pasos para lograr completar sus objetivos. Entender estos pasos le brinda a la generación del emprendimiento recursos concretos para empezar a indagar en las necesidades que quiere satisfacer.

El primer paso se trata de la planificación. En este paso se comienza identificando la oportunidad. Aquí se evalúan los objetivos, la tecnología disponible, el tiempo estimado y las restricciones de la problemática.

El segundo paso se trata de dónde comienza el desarrollo del concepto. En este paso se identifica el mercado target, se analiza la competencia, se establecen prioridades y se derivan conceptos. Este paso requiere que el diseñador se rodee de la información necesaria para poder empezar a diseñar con criterio.

El tercer paso observa las funciones específicas, los componentes importantes y planes de producción.

El cuarto paso lleva a cabo el detalle del diseño. Aquí se estudian las tolerancias de los materiales, las herramientas necesarias para utilizar, la documentación de control del producto y los planes de fabricación.

El quinto paso es donde se prueban y se refinan los diseños. Se crean prototipos para determinar si el producto cumple la función como se esperaba y para probar si satisface al cliente.

Al entender estos pasos se puede empezar a inferir las necesidades del diseñador. Entre varias, se entiende que un diseñador necesita de un espacio de trabajo, herramientas y acceso a recursos, ya sea acceso a información para investigación, recursos de comunicación, recursos para hacer maquetas, prototipos o modelos. Por ejemplo, el primer paso explica que es necesario planificar y evaluar. Este sostiene que el espacio de trabajo debería brindar una sensación de calma y concentración, pero de igual forma debe ser amplio para poder evaluar el proyecto en conjunto en casos de que se requiera trabajar en equipo. El segundo paso requiere de un lugar donde se pueda llevar el proceso de desarrollo y diseño. Este es un paso donde se estudian temas sobre la problemática o el diseño, puede ser un estudio del mercado o un análisis de la competencia o del usuario final. Gran parte de este desarrollo se planifica en papel o por medios digitales, la otra parte puede que lleve a estudios de calle fuera de un espacio de trabajo. Otro paso importante es el cuarto, pues aquí se hacen los prototipos. Los mismos pueden llegar a ser de todo tipo dependiendo del proyecto, del área de especialización y del diseñador. El proceso de prototipado es de gran importancia incluso dentro de una empresa de gran envergadura como Apple Inc. Jonathan Ive, el principal diseñador industrial y director de diseño de Apple, describe el proceso de diseño dentro de la

empresa como una mezcla holística entre el diseño, el prototipado, y la producción, y asegura que al separar estos procesos, el resultado general sufre. (Prigg, 2012)

Es probable que aquí es donde se encuentra la gran variedad de maquinaria que se necesita utilizar, desde computadoras hasta máquinas grandes como las de Computer Numerical Control (CNC), que plotan y modelan los productos digitales para pasarlos al mundo real.

#### **2.4 La importancia del prototipo**

No todos los diseñadores industriales siguen el mismo proceso creativo, sin embargo, hay una fase clave que es imperativa para poder distinguir entre un buen diseño y uno malo y que acerca al producto de la imaginación a la realidad. Esta es la parte de la creación de prototipos.

Hacer un prototipo es un desarrollo preliminar y rudimentario de un producto, un boceto tridimensional de prueba que sirve para testear el producto y la interacción del mismo con el usuario. Un prototipo es una unidad que se puede usar, tocar y que sobre todo puede presentar defectos. Nos interesa que fallen. Porque fracasar en el mejor sentido de la palabra es reconocer experiencias (Kedzierski, 2015).

Los prototipos son clave para los diseñadores industriales ya que por más que se logre una buena calidad de imágenes por computadora, dibujos en papel, e inclusive modelos computarizados en 3D, estos están limitados a la hora de demostrar, probar, y contextualizar una idea por completo. Un prototipo ayuda a refinar ideas y mejorar detalles antes de iniciar la producción o inclusive durante el proceso de ideación .

Existe una variedad enorme y extremadamente diversa de prototipos, desde los realizados rápido en cartón utilizados para estudiar formas y relaciones de tamaños, hasta prototipos grandes y a escala del producto final para finalizar detalles de funcionalidad .

Sin importar el tipo, Woolsey, Kim y Curtis (2004) explican que un buen prototipo tiene dos características básicas, el mismo tiene que estar diseñado para ayudar a distinguir las posibilidades alternativas bajo consideración y debe estar diseñado apropiadamente al nivel de la idea. El objetivo final es dejar que se tomen buenas decisiones y por eso esta fase del proceso del diseñador industrial es tan importante para el rubro.

#### **2.4.1 El ambiente para la creación de prototipos**

Woolsey, Kim y Curtis (2004) consideran que un buen ambiente para la creación de prototipos tiene que ser rico en diversidad de herramientas y materiales para poder hacer modelos y maquetas imaginativas y complejas. Sin estos recursos no se podrían hacer prototipos complejos que se asimilen a la producción final. El estudio del diseñador industrial Ives Béhar cuenta con un gran espacio dedicado enteramente a la innovación y experimentación con nuevos materiales y tecnologías de diseño (High, 2014). Para él, la noción de colaborar está en el centro de la práctica, y para eso requiere que el espacio tenga los recursos necesarios para que esté todo a mano y así se logren generar y probar ideas en el momento.

Hoy en día es difícil imaginarse una empresa de diseño industrial exitosa que no cuente con su propio espacio de creación y producción. Al no tenerlo se necesita tercerizar una parte del proceso de diseño que es fundamental para el desarrollo exitoso de un producto. Por este motivo se considera que es de absoluta importancia que todo diseñador industrial cuente con un espacio de trabajo donde pueda desarrollar y ensamblar sus prototipos, contando con las maquinarias necesarias para su correcta ejecución y con un ambiente adecuado a sus necesidades.

Un ambiente adecuado para que el diseñador industrial realice su trabajo debe ser un espacio que le proporcione las herramientas adecuadas y condiciones de seguridad

necesarias, así como un ambiente que cultive su proceso creativo y a la vez genere un espacio positivo que atraiga el trabajo colaborativo.

## **2.5 Necesidades del diseñador industrial en Buenos Aires**

El espacio de talleres compartidos va a ser dirigido principalmente hacia el diseñador industrial profesional al igual que al estudiante que esté cursando materias avanzadas de la carrera. Se considera que el espacio también va a ser útil para varios rubros creativos que requieran de espacio y maquinaria, sin embargo, la razón del enfoque hacia el diseñador industrial se debe a que principalmente, al cubrir sus necesidades, el emprendimiento tiene un enfoque y dirección, punto que se ampliará en el capítulo cuatro, donde se detalla la estrategia del emprendimiento. Por otro lado, se estima que al cubrir las necesidades de un diseñador industrial, es probable que se cubra una gran parte de las necesidades de varios rubros creativos como el escultor, el diseñador de muebles, y el arquitecto.

Para lograr tener una mirada específica de las necesidades puntuales del cliente meta, se lleva a cabo un estudio de campo con el fin de recibir data cualitativa. Los hallazgos que se presentan fueron deducidos a través del análisis de dos entrevistas de estudiantes actuales de diseño Industrial de la UP, y una entrevista extensiva con un emprendedor creativo con título de Diseño Industrial de Buenos Aires. Adelante se destacan varias observaciones contundentes.

En primera instancia se observa que los estudiantes de diseño industrial en Buenos Aires requieren de hacer prototipos a lo largo de la carrera. En varios casos, como puede ser tanto en la Universidad de Palermo como en la Universidad de Buenos Aires, es requerido tener un prototipo funcional como proyecto final de grado. Es esta una de las instancias donde más conflictos entran los estudiantes por varias razones.

Por ejemplo, ante la pregunta: ¿Tienes dificultades consiguiendo proveedores para desarrollar tus proyectos? Camila Chona, estudiante de último año de Diseño Industrial en la Universidad de Palermo contesta,

Si, de hecho es lo que más se complica. Si tuvieras mínimamente una parte de la maquinaria de resto sería mas fácil, pero no tienes nada, entonces empiezas de cero. Esto es algo que todos los estudiantes tienen que vivir, y es algo que genera muchos problemas. (Comunicación personal, 10 de julio, 2016).

Este sentimiento fue plasmado en todas las entrevistas de estudiantes actuales. Las razones por las cuales la creación de prototipos genera problemas son varias. De las más destacadas y detalladas fueron la cantidad de tiempo que se utiliza para buscar e interactuar con proveedores, la dificultad en el momento de ensamblar las partes por falta de un espacio adecuado, y los costos generados para comprar materiales y utilizar maquinaria básica.

Al indagar sobre el problema con los tiempos, se observa que el estudiante de diseño, al no tener acceso adecuado a proveedores, tiene que hacer una investigación de mercado. Para resolver esto, Carlos Jimenez, estudiante Colombiano de último año de Diseño Industrial en la Universidad de Palermo, reveló que ha acudido a varios recursos. En principio busca referencias de proveedores de sus compañeros y de sus profesores. En caso de no encontrar lo que busca, ha llegado a tener que caminar las calles de Buenos Aires, preguntándole a los vendedores de materiales, donde puede llegar a contactar proveedores con maquinaria especial para realizar su visión (Comunicación personal, 10 de Julio, 2016). Este proceso le ha llegado a tomar mucho tiempo que considera le ha quitado tiempo valioso de su proceso de diseño e investigación.

Por otro lado, Christofer Locke, Diseñador Industrial, co-fundador de su agencia creativa, *Miro Innovation* y egresado de la Universidad de Palermo, indaga sobre el tema de los espacios:

Todo lo que es maquinaria y herramientas está bueno, pero para mi tenés siempre el problema del espacio, por mas que vayas a un taller y te hagan la soldadura, te lo pinten y todo, al fin y al cabo te lo vas a tener que llevar a algún lugar, y si no tienes un garage, o un cuarto o balcón, vas a tener problemas. (Comunicación personal, 14 de Noviembre, 2017).

Chris agrega que dentro de su empresa tiene un taller pequeño con herramientas básicas, y ahora en noviembre que es época de finales, le presta su taller a tres compañeros de trabajo dentro de su empresa quienes actualmente estudian Diseño Industrial en la Universidad de Buenos Aires y están en su último año de la carrera. El espacio principalmente se usa como taller de innovación, donde se juntan entre todos o de manera individual para probar nuevas tecnologías y hacer pruebas de concepto. Sin embargo, como conoce personalmente las dificultades actuales de sus compañeros de trabajo, les deja el espacio libre para su uso personal con la esperanza de que tengan por lo menos una menor preocupación es sus procesos de diseño.

Finalmente el último punto considerado clave que surgió seguido en las entrevistas este es el tema de gastos. La carrera de Diseño Industrial, por su naturaleza, requiere que el estudiante necesite hacer una inversión importante para poder llevar acabo la visión de sus diseños y presentarlos de una manera que respete la idea principal. En muchos casos esto implica gastos en materiales, transporte, y uso de talleres que confeccionen sus diseños. Camila Chona recuerda de un instante donde tuvo suerte, ya que en su búsqueda los proveedores le pasaban presupuestos exorbitantes, pero al conseguir un contacto a través de un compañero de clase, logró encontrar un proveedor en el barrio de La Boca que le hizo el favor para su único pedido. “No se como hubiera podido pagar por ese servicio, hubiera tenido que cambiar mi diseño y ya no tenía tiempo, tuve suerte” (Comunicación personal, 10 de Julio, 2016).

En resumen, de estos tres puntos se destaca que el diseñador de un espacio accesible con herramientas básicas poder crear o ensablar sus ideas, necesita también una red de



contactos eficiente para necesidades puntuales, y necesita soporte para momentos extenuos que pasan durante el transcurso de la carrera. Este estudio, si bien es acotado, genera información cualitativa que da soporte al entendimiento de la necesidad actual en el mercado, al igual que genera ideas potenciales que se verán plasmadas en las areas de negocios que se desarrollarán en el capítulo cinco.

## **2.6 Normativas de seguridad para diseño industrial**

Para establecer un espacio de talleres compartidos destinados al diseño industrial donde se van a proporcionar todo tipo de herramientas al servicio de usuarios, se debe tener en cuenta las normativas legales vigentes en el lugar de locación. En la actualidad en Argentina y, en lo específico, en la Ciudad de Buenos Aires, rige la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo, Ley N° 19587 (Congreso de la Nación, 2014). Esta ley regula las condiciones de seguridad que debe tener un lugar de trabajo. El artículo 4 dispone las siguientes consideraciones a tener en cuenta:

La higiene y seguridad en el trabajo comprenderá las normas técnicas y medidas sanitarias, precautorias, de tutela o de cualquier otra índole que tengan por objeto:

- a) proteger la vida, preservar y mantener la integridad sicofísica de los trabajadores;
- b) prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos de los distintos centros o puestos de trabajo;
- c) estimular y desarrollar una actitud positiva respecto de la prevención de los accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral. (Ley N° 19587)

Este artículo expresa la necesidad por parte de la persona que proporciona el servicio o el lugar de trabajo de mantener las condiciones de la locación y de las herramientas de forma adecuada que asegure la preservación de la salud del usuario. Para esto recomienda en puntos siguientes la inclusión de reglamentos de uso de herramientas y la educación del usuario para el correcto mantenimiento y uso de los dispositivos de trabajo. También, habla de la importancia de proteger al usuario, esto puede ser no solamente a

través de la educación y del mantenimiento de las herramientas, sino también proporcionándole accesorios adecuados para su protección, como antiparras, chalecos y delantales para soldar, guantes de seguridad, entre otros. Por otro lado, recomienda la investigación de los posibles factores que pueden llevar a un accidente. En el caso de los talleres compartidos es necesario saber cuáles son las herramientas que se van a proporcionar para identificar cuáles son los posibles peligros, los más frecuentes, acorde al posible tipo de máquinas del taller, son cortes y quemaduras. Los cortes pueden ser ocasionados por el uso de múltiples herramientas, desde guillotinas hasta sierras de banco, para esto, es importante proporcionar guantes de seguridad con antideslizantes, los cuales también previenen las caídas de elementos y, así, disminuyen los golpes. Las quemaduras pueden ser ocasionadas por la incorrecta utilización de soldadores, para esto se debe proporcionar delantales de seguridad y anteojos de seguridad, en el caso de soldadura por arco eléctrico se deben proporcionar cascos con protección ocular. A su vez, es importante proporcionar protección auditiva ante los ruidos del taller, esto puede ocasionar disminución de la audición en algunos casos, sobre todo en los casos de gente que tenga una membresía y concurra con mucha frecuencia a realizar trabajos de alta polución sonora. Los niveles de seguridad del taller pueden irse incrementando y adecuando por sector acorde al tipo de maquinarias que haya en ellos, para evitar así la exposición innecesaria de los usuarios con elementos y herramientas de riesgo que no van a utilizar.

Por otro lado, la ley de seguridad e higiene explica cuales son las condiciones de seguridad básicas necesarias para poder habilitar cualquier tipo de instalación que va a estar destinada a interacción humana, se deben tener los medios necesarios para la inmediata prestación de primeros auxilios, como un botiquín, camilla y collar ortopédico, desfibrilador portátil y silla de ruedas.

### **Capítulo 3. Conceptos de marketing**

Los capítulos previos se han enfocado en explicar y entender el concepto de emprendimiento y de definir al cliente al cual se dirige. Esta información es clave para cualquier empresa ya que para crear un programa de marketing de manera integrada y que agregue valor es imperativo comprender las necesidades existentes. Sin embargo, sin tener un conocimiento del entorno y el mercado en el que operaría el usuario potencial y sin tener una estrategia coherente, es decir, definir una identidad y un plan para emprender, un nuevo negocio tendrá serias complicaciones en el momento de comercializarse. Sin estos estudios y recursos de conocimiento, un emprendimiento corre el riesgo de tomar decisiones perjudiciales, haciendo que se encuentre vulnerable al ataque de otros competidores o que no pueda adaptarse a los cambios del mercado. Por ello, este tercer capítulo se dedica a explorar conceptos de marketing para crear una base exitosa en la cual vincularse.

Para entender el marketing hay que entender qué es lo que hace. En este sentido, Kotler y Keller (2009) sostienen que el propósito del marketing es satisfacer necesidades de forma rentable. Esto quiere decir que, aplicando teorías de Marketing, es posible desarrollar una estrategia para implementar con el propósito de que el emprendimiento no solo satisfaga una necesidad real sino que también sea rentable para poder mantenerse dentro de un mercado constantemente cambiante. Esto es especialmente importante debido a que el emprendimiento Dream Machine: Taller Compartido, tiene como objetivo entrar al mercado de Buenos Aires y requiere de varios recursos para ser exitoso desde su lanzamiento.

Este capítulo determinará y explicará las técnicas de marketing para entender el mercado de Buenos Aires y así poseer la base y el conocimiento para desarrollar una estrategia coherente.

Según Armstrong y Kotler (2013) “Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular que puede ser satisfecho a través de relaciones de intercambio” (p. 8). Este intercambio lo podemos observar día a día, tanto a nivel físico como a nivel digital, se ve en el momento de compra de algún objeto o de un servicio, al igual que en el momento de venta, cuando somos nosotros lo que queremos ofrecer nuestras creaciones o servicios en nuestro entorno. Este intercambio genera valor, tanto para el que brinda como para el que da el servicio, y el conocimiento de esta oferta y demanda ha creado y desarrollado con el pasar del tiempo teorías y conocimientos de cómo identificar al cliente y sus necesidades, el diseño de las ofertas del servicio o producto, la fijación de precios, la promoción de los mismos y la forma de entrega.

Hoy en día, el marketing es fundamental para las empresas de cualquier tamaño ya que con el conocimiento de cómo se comercializa el valor de un producto o servicio se pueden tomar acciones adecuadas para tener éxito y establecerse en el mercado. “Marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes” (Armstrong y Kotler, 2013, p. 5). Aquí la palabra clave es *valor*, pues lo que demuestra el concepto de marketing es que a través de sus procesos estudiados, y dependiendo de cómo se apliquen, sean el disparador de general el valor necesario para que el emprendimiento sea exitoso, o no.

Debido al constante cambio que presentan los mercados alrededor del mundo, este proceso sigue desarrollándose con el tiempo. Los líderes y grandes pensadores del marketing siguen actualizando sus estudios, buscando nuevas técnicas y estrategias ya que la competencia, los problemas y los mercados son dinámicos y cada vez más complejos.

Debido a la complejidad de los mercados, que cada vez son más grandes y su entorno más cambiante, se puede entender que los procesos de marketing nunca son exactos, sin embargo, estos mismos utilizan una guía general que indica un buen comienzo para empezar a desarrollar una dirección. Una de las direcciones generalmente aceptadas en el mundo del marketing es simplificada por Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) en dos partes contundentes, este proceso se separa entre el análisis y la acción. Al análisis lo llaman marketing estratégico y a la decisión de acción lo llaman marketing operativo. Adelante se profundiza en los elementos clave que llegan a formar estas dos áreas y que se utilizarán en los próximos capítulos

### **3.1 El marketing estratégico**

Rafael Muñis (2014), autor de varios libros de marketing y profesor de marketing y ventas en Centro de Estudios Financieros (CEF) desde el año 1989, explica que el marketing estratégico es una serie de actividades que crean utilidades, es decir, establecen la rentabilidad del negocio a través de un análisis externo e interno de la empresa. El objetivo del marketing estratégico es absorberse de información determinante para encontrar nichos en el mercado, poder establecer al cliente meta, entender sus necesidades puntuales al igual de sus entornos, estudiar la competencia y los posibles obstáculos económicos, culturales y políticos y, finalmente, definirse a sí mismo, ya que sin hacer un análisis autocrítico, no es posible tomar control de la situación actual.

#### **3.1.1 Segmentación de mercado**

La segmentación de los mercados se refiere a la selección de una clientela a la cual se le pueda vender, ya que intentar vender a todo el mundo es inalcanzable. Silbiger (2014) distingue tres funciones de la segmentación del mercado. Principalmente identifica segmentos que sean suficientemente amplios para señalar la posibilidad de ser rentables. Por otro lado, la segmentación identifica segmentos donde se pueda acceder

de manera eficaz y eficiente en el momento de implementar las acciones de marketing. Finalmente, el proceso de segmentación facilita el desarrollo de programas de marketing. Para empezar a segmentar el mercado se identifican cuatro variables importantes, las cuales se pueden tener en cuenta para todo tipo de emprendimientos. Se trata de las variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

La segmentación geográfica divide el mercado basándose en zonas como país, región, estado, e inclusive dentro de la misma ciudad. En cambio la segmentación demográfica se basa en variables que son medibles de la población, como la edad, el sexo, el estado civil, la ocupación, religión, e inclusive ingresos. Por otro lado, la segmentación psicográfica utiliza diferencias psicológicas para dividir el mercado que son más subjetivas y difíciles de diferenciar debido a ser conceptos y características humanas. Estas pueden ser, por ejemplo, el tipo de personalidad o el estilo de vida de la persona. Finalmente, la segmentación conductual divide el mercado utilizando observaciones de la conducta del comprador (Silbiger, 2014). Por ejemplo, se puede medir tanto por lealtad a la marca, por la forma de uso, como por la cantidad de uso.

No es necesario utilizar todos los tipos de segmentación, pero sí es importante evaluar los segmentos delimitados para elegir el segmento más importante. Existen varios criterios para tener en cuenta aunque, en general, los mercados se pueden segmentar a partir de cualquier criterio que resulte lógico y pertinente al emprendimiento. Algunos de los más considerados empiezan con la sustancialidad y mensurabilidad, esto analiza si el segmento es posible de identificar y cuantificar y, de esta manera, evaluar si amerita que se cree una mezcla especial de marketing. Otro criterio importante tiene que ver con la accesibilidad. Tal como suena, es necesario que el segmento sea de fácil acceso, ya que de esta manera se podrá facilitar la comunicación, la distribución, el transporte, entre otros. Por otro lado, al medir la sustancialidad se puede analizar si el segmento es lo suficientemente amplio y si está creciendo o disminuyendo. Adicionalmente se puede

medir la compatibilidad y defendibilidad, esta observa si los competidores están interesados en el mismo segmento, al igual que examina si la empresa posee los recursos para defenderse de un ataque del competidor (Silbiger, 2014). Al tener en cuenta estos criterios, es posible distinguir el segmento clave al cual se va ir dirigido la estrategia y la operación de marketing.

### **3.1.2 Entorno externo**

Al conocer el cliente y mercado meta es posible estudiar su entorno. El propósito de entender los entornos del cliente meta es poder definir estrategias que favorezcan a la empresa. Al no entender el entorno externo, no existirá la capacidad para poder hacer planes a futuro. El entorno es amplio, por lo cual tiene sentido separar los distintos aspectos del mismo para que puedan ser analizados individualmente. A continuación, se detallarán algunos tipos de entorno que se consideran importantes para analizar (Lamb, Hair, & McDaniel, 2014).

El entorno demografico mira directamente a las estadísticas de las personas. Algunas estadísticas típicas de la población incluyen la edad, la ubicación, la raza o etnia, entre otras. Estas mismas estadísticas están directamente relacionadas con la dirección y los hábitos de compra de los mercados.

El entorno cultural mira a los valores, hábitos, y creencias compartidas. La cultura por ejemplo, puede tener tendencias más individualistas o cooperativas, puede ser más religiosa o tal vez más secular. A nivel organizacional, tal vez la cultura respeta más a símbolos de autoridad, o al contrario, los roles de poder tienen menos peso a nivel familiar e empresarial.

El entorno social incluye las actividades, valores y estilos de vida de las personas. Estudiar este entorno ayuda a entender la influencia que tienen los productos y servicios sobre ellos, al igual que los precios que están dispuestos a pagar. El entorno social

ayuda a entender la efectividad de las actividades que se pueden llegar a tomar para influir hacia la toma decisiones de compra.

El entorno socioeconómico observa temas como el poder de compra de la gente, la calidad de vida que llevan, la discrepancia entre los ricos y los pobres, la tasa de desigualdad y de seguridad. Estos datos ayudan a elegir de mejor manera productos o servicios diferenciales.

El entorno político, económico y legal de un país, sus municipios y sus ciudades respectivas son importante ya que ayudan a predecir sobre el futuro de un país y sus potenciales efectos en el comportamiento económico de el segmento analizado, al igual que ayuda a prevenir potenciales problemas legales que pueden para disruptivamente el desarrollo del emprendimiento.

El entorno político incluye saber sobre el tipo de gobierno, la estabilidad, el nivel de corrupción e, inclusive, conocer los líderes políticos. Por ejemplo, un artículo periodístico de la sección de economía de Infobae sostiene que "La economía argentina estará condicionada a lo largo de 2015 por las importantes presiones inflacionarias y del tipo de cambio, en un contexto signado por las elecciones presidenciales de octubre, que crearán turbulencia en los mercados de capital" (Infobae, 2015). Esta noticia denota la importancia de un entorno tanto económico como político y cuánto puede afectar el mercado en el que se quiere desarrollar el emprendimiento.

El entorno económico mira la estabilidad de la macro economía de un país entero, como la micro economía de mercados específicos dentro del entorno estudiado. Teniendo en cuenta el estado económico de donde se piensa lanzar el emprendimiento ayuda a generar estrategias para combatir momento predecibles.

El entorno legal mira las leyes del país que definen los potenciales problemas o beneficios que se puedan explotar para llevar a cabo un emprendimiento. En Argentina,



por ejemplo, traer productos del exterior es una barrera legal significativa ya que puede llegar a incrementar los costos y dificultar la entrada de recursos importantes. Si estos problemas no están previstos pueden generar incrementos en los costos que repercutan en el precio que deba abonar el cliente meta, saliendo del rango aceptable para esto.

El entorno tecnológico mira el nivel de tecnología a nivel de la población. Por ejemplo, saber si la mayoría de la gente tiene acceso a internet o si posee celulares inteligentes es de suma importancia ya que se pueden considerar el empuje de campañas online o a través de aplicaciones.

Por otro lado, el entorno ecológico tiene que ver más con la responsabilidad social. Si un emprendimiento, por ejemplo, requiere de materia prima, es posible que necesite tomar decisiones de compra importantes acorde a la forma en que ésta se consigue y, al tener en cuenta el entorno ecológico, se pueden tomar decisiones que sean más constructivas para el medio ambiente.

Como se puede ver el análisis del entorno es complejo pues todos los factores de cierta manera influyen en el desempeño del emprendimiento. Es por esto que es de suma importancia hacer un análisis completo para no se pierdan oportunidades y se puedan generar acciones ante potenciales amenazas.

### **3.1.3 Análisis de la competencia**

Kotler y Keller (2009) definen la competencia como aquellas empresas que producen lo mismo o diferente, logrando satisfacer la misma necesidad o deseo. Existen dos tipos de competencia: competencia directa y competencia indirecta, ambas cumplen el mismo propósito. El análisis de la competencia sirve para destacar cuáles son los competidores directos o indirectos dentro del mercado elegido y estudiarlos para saber dónde se encuentran, cuáles son sus clientes actuales, qué características tienen, cuáles son las

estrategias de marketing que emplean, cuáles son sus ventajas competitivas y cuáles son sus fortalezas y debilidades.

#### **3.1.4 Fuerzas de Porter**

Michael Porter es un economista, investigador, autor, orador y profesor de la Universidad de Harvard. Sus escritos y teorías sobre la economía y la estrategia empresarial han tenido mayor importancia para los emprendedores y los estrategas de mercadeo alrededor del mundo. En 1979, Porter publicó su primer artículo en el editorial Harvard Business Review titulado “Las cinco fuerzas competitivas que forman la estrategia”. Los conceptos detallados en este artículo y sus revisiones posteriores permiten determinar la rentabilidad a largo plazo de cualquier industria y ha cambiado y amoldado una nueva generación de investigación académica y prácticas de negocios.

Porter (2008) argumenta que la competitividad va más allá de la cantidad de ventas o cuota de mercado entre competidores, la competitividad no es sobre quién es el más grande, es sobre quién es el más rentable. Esta misma rentabilidad se se puede medir a través de las cinco fuerzas competitivas detalladas en breve.

La primer fuerza habla sobre los compradores, que naturalmente serán más felices por pagar menos y recibir más. En la industria de las aerolíneas por ejemplo, la competencia sobre los mejores precios es fuerte, ya que los compradores generalmente les interesa comprar el pasaje más barato que consigan, en este caso los compradores tienen la mayor presencia en la estrategia de la industria.

La segunda fuerza estudia a los proveedores, que idealmente les gustaría que les paguen más y, a la vez, que entreguen menos. Proveedores poderosos utilizarán su influencia para incrementar sus costos y negociar mejores términos que les beneficien. La industria de petróleo es un buen ejemplo, donde hay pocos proveedores que controlan mayor parte del mercado y fijan precios sin mayores repercusiones a su negocio, pero

generando una gran repercusión sobre los distribuidores y las compañías que venden al consumidor final.

La tercer fuerza competitiva viene de productos y servicios sustitutos que cumplen con la misma necesidad básica que el comprador busca. Es posible que los rivales sustitutos no sean tan obvios como en las otras fuerzas. Por ejemplo Skype, una herramienta de comunicación gratis a través de internet, puede estar dando competencia no solamente a las agencias de telecomunicaciones locales, sino también a agencias de viajes o transporte público pues la gente puede que ya no viaje tan frecuentemente para ver a sus amigos y familiares.

La cuarta fuerza competitiva es la amenaza de nuevas incorporaciones en el mercado. La aerolínea Southwest Airlines es un ejemplo típico de una compañía que ingresó al mercado de manera competitiva y con precios menores. Southwest Airlines logró reducir sus costos debido a una estrategia acotada basada en enfoque de cartera de productos ofrecidos. Al comprar muchos aviones del mismo modelo, Southwest Airlines logró reducir costos por comprar en cantidad un mismo producto, esta misma decisión también logró reducir los costos de mantenimiento y de instrucción de empleados, debido a que estos sólo debían trabajar y especializarse sobre un mismo modelo de avión. A su vez, esto tuvo un efecto inmediato en el mercado ya que para las otras aerolíneas esto significó un incremento considerable de costos en publicidad, marketing y campañas de fidelización, solo para intentar mantener a sus clientes (El-Erian, 2014). Hay industrias que inclusive son más fáciles de entrar gracias a internet y el fuerte empuje de desarrolladores locales que pueden crear servicios y aplicaciones globales.

Finalmente, la última fuerza competitiva tiene que ver con los competidores existentes, pues entre más competidores haya, la rentabilidad será menor entre todos, y la competencia más feroz.

### **3.1.5 Entendiendo el proceso de compra**

El proceso de compra es una actividad importante ya que este proceso abarca todos los pasos de una persona hasta llegar a la compra. Más adelante, se verá que inclusive hay una gran importancia en el saber qué es lo que pasa después de la compra, pero esto se profundizará en más detalle en el subcapítulo de servicios. Según Armstrong y Kotler (2013) el primer paso empieza con la conciencia de la necesidad o deseo, seguido por la búsqueda de información, luego llega la fase de evaluación de opciones y alternativas y, finalmente, la compra. Cada uno de estos pasos tienen diferentes conductas que se pueden analizar. Al entender estos procesos se pueden evaluar acciones que faciliten cada uno de estos pasos, es por eso que una mezcla de todo este aprendizaje requiere del conocimiento actual del usuario y de su entorno, lo que ayuda y facilita la mejor toma de decisiones estratégicas que se llevarán a cabo en el plan de acción o marketing operativo.

### **3.1.6 Entorno interno de la empresa**

Todo desarrollo de marketing requiere de una mirada interna de la empresa actual para poder crear estrategias que puedan enfrentarse al mercado reconociendo y protegiéndose de sus limitaciones mientras explota sus aspectos positivos y las oportunidades de su entorno. Para esto se desarrolló un marco conocido como análisis FODA o DAFO.

El análisis FODA es un modelo simple y directo, que provee orientación y sirve como catalizador del desarrollo de un plan de marketing viable. Cumple esta función al estructurar la evaluación de la adecuación entre lo que una empresa puede (fortalezas) y no puede (debilidades) hacer en la actualidad, y las condiciones del entorno que están a favor (oportunidades) y en contra (amenazas) de la empresa. (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p. 281).

Las fuerzas y las debilidades se refieren a aspectos internos de la empresa. Estos aspectos se pueden controlar y cambiar dependiendo de las estrategias y planes de

acción. Las oportunidades y amenazas son externas a la empresa, por lo cual la empresa no tiene poder de cambiarlas sino solamente puede crear estrategias para navegarlas.

El análisis FODA también se puede aplicar a las empresas consideradas como competencia para encontrar ventajas o posibles áreas de desarrollo, y se considera buen ejercicio en el momento del análisis competitivo del entorno.

Con este análisis final interno y externo, se concluye el análisis preliminar y se empiezan a generar estrategias específicas. Estas estrategias son detalladas en el marketing operativo.

### **3.2 Marketing Operativo**

El marketing operativo es la concepción de actividades que facilitan intercambios; desarrolla estrategias para establecer un posicionamiento en el mercado y crear una estructura coherente para la toma y de decisiones a futuro y prevención de acontecimientos (Muñis, 2014). De nada sirve tener un análisis del mercado si no se traduce a una dirección coherente con un claro camino que tomar.

La estrategia es uno de los componentes más importantes del marketing. Esta utiliza todo el estudio externo e interno que se ha hecho en las fases previas para poder definir acciones puntuales que le den beneficio a la empresa. Según Porter (1996) la estrategia es la creación de una posición única que utiliza una cantidad de actividades diferentes a los rivales. La importancia de elegir actividades diferentes se llama posicionamiento estratégico y es importante ya que si existiera una única posición ideal, sería inevitable que la competencia se copie de ella, llevando a que el producto o servicio se diferencien solamente por precio.

Antiguamente la diferenciación por precio se consideraba una buena estrategia, ya que el desarrollo de nuevos procesos facilitaba la eficiencia y eficacia del lanzamiento de productos; el problema de diferenciarse por precio es que a largo plazo es más difícil

mantenerse competitivo en el mercado ya que los procesos de producción tienden a ser fáciles de copiar. Tan solo el ejemplo clásico de Coca-Cola y Pepsi demuestra este mensaje. Aquí se observan dos productos del mismo precio, con sabores casi idénticos y para muchos indistinguibles, y sin embargo el mercado no puede ser más divisivo, ya que la gente tiene fuertes preferencias entre la bebida de la marca roja y la marca azul. A ambas empresas les va bien, aunque Coca-Cola domine el mercado global, Pepsi ha logrado diferenciarse lo suficiente para sobrevivir exitosamente dentro del mismo mercado global (Bhasin, 2011). Es por esto que la estrategia para una empresa es una herramienta para mantenerse competitivo en un mercado donde la constante lucha de mejorar precios y perfeccionar procesos ya no brinda suficiente diferenciación para sobrevivir en un mundo exigente. La estrategia competitiva se trata de ser diferente, esto implica la elección de diferentes actividades que brindan otro tipo de valor.

### **3.2.1 Identidad**

La identidad es un tema que recién empieza a predominar en los libros de marketing. Es difícil de entender que es la identidad ya que no es un tema ni elemento cuantificable, y muchas veces no se profundiza lo suficiente, o simplemente se mezcla con charlas sobre marca, que aunque es importante, es tan solo una pequeña pieza dentro del concepto de identidad.

Según Wally Olins (2002), experto en la identidad corporativa, expresa que la identidad corporativa es la manifestación de la personalidad dentro y fuera de la empresa. En otras palabras, es la forma y los procesos en que la organización hace las cosas, que en conjunto con la imagen, los objetivos, la misión y la visión, demuestran lo que realmente una empresa es más allá de lo que vende. Olins postula que la identidad corporativa realmente es la que hace que la estrategia, estructura y visión sean perceptibles. La identidad es la que crea un vínculo personal no solo con los clientes potenciales, sino también con los empleados.

### **3.2.2 Misión, visión, valores y objetivos**

Las empresas necesitan tener una dirección que encaje con su identidad, una razón de existir. A esta razón le llaman misión de la empresa y es uno de los enunciados principales para cualquier plan de marketing (Armstrong & Kotler, 2013). Mientras que la misión enuncia la razón de ser, la visión propone hacia dónde quiere llegar la empresa. Una visión pone en trayectoria el plan y las acciones de marketing pues todas estas se crearán con el propósito de llevar a cabo la misión y tender a la visión de la empresa. Para darle a estos dos conceptos una urgencia y sensación de posibilidad de realización, se crean objetivos específicos y realizables. Los objetivos cambiarán en base de las necesidades y los deseos de la empresa, pero siempre estarán vinculados a llevar a cabo la misión y visión y, de esta manera, mantener el enfoque de lo importante a que realizar. Finalmente, los valores de la empresa se expresan desde un comienzo para reafirmar la cultura e identidad y para que la forma de llevar a cabo las decisiones sean entendidas por todos los que forman la empresa. Los valores son una parte integral de cualquier institución pues sin ellos es posible perder la identidad y el vínculo que la gente forma con ellas. Después de todo, son las mismas personas quienes forman la identidad de la empresa.

### **3.2.3 Marca**

La marca es un componente importante de un emprendimiento. Cada empresa necesita tener una identidad resonante en todo aspecto de su presentación y forma de trabajo. Es por eso que para crear una marca, hay que tener una identidad. Generalmente, uno de los primeros encuentros que un cliente potencial tiene con la empresa viene a ser el encuentro con el nombre y la marca de la empresa. En el transcurso de los años la marca ha evolucionado a ser una gran parte de la estrategia, posicionamiento y lanzamiento de un producto y servicio. Massimo Vignelli, diseñador italiano icónico en el rubro de diseño, acierta que detrás de una buena compañía hay un buen diseño (More than Branding,

2014). La identidad de marca es más que un logo, es todo lo que hace una empresa para reflejar la actitud de la compañía.

El diseño se refleja desde el gráfico del logo, hasta el edificio en donde se trabaja. La importancia de la marca es que todos, desde los clientes hasta los mismos empleados, cuando entren en contacto con la empresa -puede ser al ver la página web, entrar al edificio o simplemente al leer un panfleto- entiendan de inmediato los valores que la representan. Al vincular los valores con la marca de una empresa es posible generar lealtad en las personas.

Todos estos conceptos previamente desarrollados son de conocimiento para cualquier especialista en materias de marketing y diseño, pero los mismos son traídos a colación en este PID por ser de suma importancia para el correcto desarrollo del emprendimiento. Se requiere tener una mirada cohesiva en estos aspectos pues fallar en entenderlos puede disminuir los beneficios a futuro o no maximizar el potencial realizable del emprendimiento.

### **3.2.4 La diferencia entre un producto y un servicio**

Hoy en día, la economía del servicio crece y está superando la economía de productos en la mayor parte del mundo. En Buenos Aires el sector de servicios es el principal contribuyente, con el 83% del Producto Geográfico Bruto (Buenos Aires Ciudad, 2017). Es por esto que es importante establecer la diferencia entre un producto y un servicio, ya que cada uno cuenta con distintas complejidades que necesitan ser tenidas en cuenta para desarrollar un estudio de marketing.

Los servicios han crecido de manera dramática en los últimos años; en la actualidad representan cerca del 65% del producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos y la industria de servicios sigue creciendo. Se estima que, para 2014, más de cuatro de cada cinco empleos en los Estados Unidos estarán en las industrias de los servicios. Los servicios están creciendo aún más rápido en la economía mundial, que conforman el 64% del producto bruto mundial. (Kotler y Armstrong, 2008, p.208)



La industria de servicios es cada vez más importante y es por eso que existe la necesidad de diferenciarla. Lamb, Hair y McDaniel (2014) sostienen que a diferencia de un producto, un servicio es una actividad económica que brinda un beneficio medible e intangible. Adicionalmente un servicio se distingue por cuatro características distintas a un producto. Principalmente, un servicio es intangible, es decir, el bien es imposible tocarlo, verlo, oírlo o sentirlo de la misma manera que a un objeto o producto. Un servicio también es inseparable: el servicio se vende, se produce y se consume en el momento, es por eso que no hay forma de separarlo. Un servicio es heterogéneo, es decir, variable: por más que se diseñe y se intente controlar la experiencia, va a estar en las manos del personal que lleva a cabo el servicio, del entorno y de muchas otras variables que existan en el momento. Finalmente, un servicio tiene un carácter perecedero, ya que no es posible guardarlo o almacenarlo. Cuando un servicio no se está llevando a cabo, no está generando dinero y existen variables importantes que cambian la comercialización, como las temporadas para los hoteles y las agencias de vuelos.

En el caso de Dream Machine, taller compartido, el servicio está en el uso del espacio y el valor que recibe al poder tener acceso herramientas y recursos de diseño por una cuota mensual. Dream Machine no cuenta con productos propios, pues es el enfoque del servicio que se va a desarrollar el que le va a dar el valor al mercado meta.

Los servicios finalmente requieren enfoques de marketing adicionales. Un servicio requiere un enfoque tanto en sus clientes como en sus empleados, esto lo llaman la cadena de servicio-utilidades, la cual vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de empleados y clientes (Lamb, Hair, & McDaniel, 2014). Lo que significa que la calidad del servicio en parte depende de que los empleados sean productivos y estén satisfechos, lo cual ayuda a generar clientes satisfechos y leales, que a su vez se traduce en utilidades y en un crecimiento saludable. Es por esto que se

exploran metodologías del diseño de servicios para poder poner en práctica un análisis novedoso que genere un valor agregado a largo plazo.

### **3.2.5 El diseño y la economía de servicios**

En las naciones desarrolladas, alrededor del 75% de la economía está en el sector de servicios (Polaine, Lovlie, & Reason, 2013). En Latinoamérica, el sector de servicios consiste en el 65% del valor total del mercado de la región, a diferencia del 50% que se veía al comienzo de la década del 1970 (Rubalcaba, 2013). Estos números indican el estado de la nación y predicen el incremento del sector de servicios en los próximos años.

Todas estas cifras indican la importancia del sector de servicios en la región. Latinoamérica está siguiendo los mismos pasos que las regiones más desarrolladas en Norte América y Europa. Es por esto que el proceso de diseño en la industria de servicios es cada día más importante. Inclusive servicios básicos y antiguos como seguros de vida han contratado a diseñadores para ayudar a re-direccionar y mejorar la experiencia de sus servicios y así diferenciarse de la competencia.

El diseño de servicios es un enfoque profesional novedoso que utiliza un rango de metodologías de investigación para conseguir conocimientos comunes dentro de los rubros de diseño de experiencias (UX) y diseñadores que utilizan procesos del diseño centrado en las personas, mejor conocido en inglés como *human centered design* (Polaine, Lovlie, & Reason, 2013).

La rigurosidad del estudio de campo en el diseño de servicios está atado al tiempo, los recursos y el presupuesto disponible, de la correcta sinergia de estos factores deriva la profundidad del conocimiento que se logre. Aunque en este trabajo no se va a llevar a cabo el proceso, se espera que en el momento de implementar los primeros pasos hacia

la creación de la empresa, se tomen en cuenta algunos pasos de este análisis. Los tres niveles de conocimiento basados en el estudio de campo son los siguientes.

En primer lugar, se observa el conocimiento bajo, que es un nivel de análisis donde el diseñador o equipo de investigación solo tiene el tiempo de entrevistar únicamente a unos cuantos participantes de estudio. En este paso no se lleva a cabo ningún tipo de actividades participativas, observaciones en persona, visitas al sitio o pruebas con usuarios.

En segundo lugar, se encuentra el conocimiento medio. Este análisis es más riguroso que el anterior, deberán realizarse entrevistas y, a diferencia del análisis bajo, se hacen conexiones con lo que se escuchó y lo que se observó. Es por esto que distintos métodos pueden incluir prácticas como la observación participativa, donde el investigador se involucra con lo estudiado. También se pueden hacer pruebas con usuarios sobre maquetas o montajes que se asimilan a la experiencia del servicio que se va a proporcionar.

Por último, en el conocimiento alto, se lleva a cabo un estudio con varios participantes, se hacen varias actividades donde se prueban conceptos, se observan personas y se realizan workshops. El estudio puede culminar con un video demostrando los puntos de problemática dentro de un servicio y detallando las oportunidades basadas en el conocimiento de entender por qué las cosas son así.

Entender los tipos de conocimiento ayuda a entender que se puede generar un servicio novedoso si se empiezan a aplicar herramientas de diseño de servicios.

### **3.2.6 Mix de marketing**

Un buen desarrollo de marketing requiere de que se tomen decisiones concretas, esto es conocido entre especialistas de marketing como plan de acción. Este plan de acción está compuesto por una serie de criterios que son fundamentales para el desarrollo de un

producto o servicio, estos criterios se agrupan en el mix de marketing, también conocidos como las cuatro P's. Cada una de las Ps se relacionan entre sí y cualquier cambio que se decida tomar para una, repercute directamente en las otras (Silbiger 2013).

La primer P corresponde sobre decisiones de producto o servicio. En esta sección se analizan que es exactamente lo que se espera brindar en el mercado. Aquí hay que preguntarse cual es la diferenciación del producto o servicio brindado contra lo existente en el mercado, cuantas áreas de negocios es posible llegar a tener y como se conectan entre ellas, que limitaciones tiene el producto o servicio y como se va a hacer para diferenciarse. En el caso de Pepsi, al ver la dificultad de enfrentarse contra Coca-Cola en su imperio de bebidas gaseosas, decide diversificar su línea de productos haciendo un merger con Frito-Lays, estratégicamente estos productos se complementan y comparten similitudes en la clientela a quién estaban ya brindando productos, ayudando así a ser menos dependientes del mercado dominado por sus competidores (Bhasin, 2011).

El siguiente área para analizar de las 4 P's es la plaza. Este se refiere al lugar donde se comercializa. Es necesario hacer un estudio de donde es más probable que la clientela a la cual se quiere llegar tenga acceso. Aquí se toman consideraciones del tamaño del espacio, la localidad, y la visibilidad. También hay que tomar en cuenta que hoy en día la gente está más tecnológicamente actualizada, y muchas veces no requieren de ir a un punto físico para hacer una compra, esto se puede ver con servicios como PagoMisCuentas en Argentina, donde la creación de un espacio digital para pagar los servicios le ha ahorrado y facilitado todo el proceso al consumidor tanto en tiempo como facilidad. En otros casos no existe un espacio físico, este es el caso del servicio de delivery de comidas Pedidos Ya. Esta es una empresa con una plataforma donde los restaurantes de la ciudad pueden agregar sus menús de delivery, e incrementar su visibilidad a gente que anteriormente no hubiera considerado comprar ahí. En estos casos digitales, se requiere pensar en el desarrollo de plataformas robustas que atiendan

a las necesidades de usuarios que cada vez más utilizan medios digitales como puntos de compra e investigación.

La tercer P se vincula con el precio. El precio siempre está en la mente tanto con el consumidor como con el brindador del servicio. Aquí se hacen preguntas como: ¿cuánto vale algo similar en el mercado? ¿Tu producto va a ser exclusivo o económico? Muchos gerentes cometen el error de crear una fijación del precio de un producto en bases de costos más la ganancia esperada. Si bien, esto es necesario, el proceso es mucho más complejo y si no está bien desarrollado, puede impactar en una imagen negativa ante los clientes.

Finalmente se llega a la última P, en este caso se refiere a la promoción. En esta sección se define la manera en la cual se va a intentar de promover el producto o servicio. Para tener una buena estrategia de promoción es clave entender como consume información el cliente meta, ya que hay muchos casos donde las empresas deciden gastar rápidamente mucho dinero para comprar anuncios publicitarios masivos o desarrollando propagandas de alto valor economico que terminan fallando por no entender su publico o simplemente no llegar a la persona correcta. Hoy en dia los medios de promoción están cambiando rápidamente, pues justamente la gente ve menos television, pero está más conectada atravez de redes sociales. Por ejemplo, en Estados Unidos, las figuras de tendencias de ver television tradicional muestra que durante el primer cuarto del año del 2017, la audiencia de jovenes de 18-24 años ve un promedio de 2 horas por día, esto es mas de un 40% de disminución de uso en un espacio de tan solo 5 años. (Lupis, 2017)

### **3.3 Plan de marketing**

El plan de marketing es un documento que utiliza una la mayor parte de los conceptos que se han analizado durante este capítulo. Es un documento con una mezcla de investigación y de estrategias desarrolladas para darle una dirección a un

emprendimiento que sea rentable y que genere un crecimiento positivo a corto y largo plazo (Armstrong & Kotler, 2013). La definición de un plan de marketing bien desarrollado es el primer paso para comenzar a comercializar una idea, es una guía para saber cómo maximizar las oportunidades del mercado, y cómo protegerse de potenciales problemas emergentes. Un buen plan de marketing es detallado y genera confianza y puede ser la diferencia entre un emprendimiento fallado y uno exitoso.

Los siguientes dos capítulos utilizan la teoría investigada a lo largo de este capítulo para darle incipiente al comienzo de un plan de marketing con una base de fundamentos fuertes. La expectativa es que no solamente se pueda llegar a generar un plan riguroso, si no que también se pueda utilizar como documento clave en el momento de recibir recursos para comenzar, tanto del sector privado como el público.

## **Capítulo 4. Entorno Interno y Externo de Dream Machine**

El siguiente capítulo se enfoca a entender el entorno del emprendimiento. Para esto se realizó un análisis del macroentorno, de la competencia actual y de los potenciales competidores, así como también del entorno legal y el usuario. Esto permitió detectar un mercado no explotado, así como diferenciar tendencias de comportamiento en potenciales usuarios. Este capítulo utiliza teoría e investigación y marketing generada en los capítulos previos para ser exitoso.

### **4.1 Información externa de la empresa**

El presente emprendimiento se basa en el desarrollo de un espacio compartido que cuenta con un taller con los recursos y herramientas necesarias para que los usuarios puedan no solo compartir el espacio, sus vivencias y actividades, si no que también puedan tener acceso a la maquinaria necesaria para solucionar y satisfacer sus necesidades a nivel laboral y de proyectos.

Un taller de espacios compartidos de este tipo entra bajo la categoría de hackerspace o mejor referido actualmente como makerspace. El concepto de tener un espacio de recursos, herramientas, y alta tecnología es novedoso en Argentina y forma parte de un movimiento económico a nivel global de los últimos 15 años llamado economía compartida, el cual se vio en el primer capítulo.

#### **4.1.1 Mercado Exterior**

El movimiento de talleres makerspace se desarrolló principalmente en Estados Unidos y Europa en ciudades grandes, tecnológicas y con acceso a universidades dentro de su vecindario (Burke, 2014). Según la página [wiki.hackerspace.org](http://wiki.hackerspace.org), hay más de 1380 espacios de talleres activos alrededor del mundo en el 2017, con por lo menos 352 en

proceso de abrir (Hackerspaces, 2017). Esto es un gran incremento a comparación del año 2005, donde la palabra makerspace ni siquiera se consideraba como tal, ni menos como un movimiento global de este tipo de emprendimientos. Los recursos y herramientas específicas pueden variar de lugar en lugar, y la mayoría de los makespaces a nivel global cuentan con espacios adecuados para que los miembros desarrollen sus actividades, entre varios pueden contar con corriente eléctrica, servidores, y redes e internet de alta velocidad. Los lugares más equipados cuentan con maquinarias para la manipulación y procesamiento de materias primas, así como con máquinas de costura, proyectores, consolas de juegos, impresoras de gran formato, impresoras 3D, cortadoras láser, cortadoras por agua, entre otras máquinas (Cavalcanti, 2013).

#### **4.1.2 Mercado LATAM**

En Latinoamérica (LATAM) el mercado es mucho más acotado. Aunque es difícil saber con exactitud cuantos sitios hay, según Gaona (2014), LATAM cuentan con alrededor de 120 sitios, mientras que en Estados Unidos y Europa, se han enlistado más de 500 respectivamente. Esto demuestra el bajo pero creciente desarrollo de este tipo de espacios en LATAM.

Los países latinos donde más se ve el mayor crecimiento de este tipo de espacios son en Argentina, Brasil y Chile. De acuerdo con la información suministrada por el sitio web Plan C (2017), un portal sobre la economía colaborativa que agrupa empresas y grupos que siguen dicho concepto. En Argentina, existen unos nueve talleres de fabricación colaborativos en Buenos Aires. Dichos talleres constan de máquinas de fabricación analógica y digital. Las empresas GarageLab, CMD, El Reactor, 3D Lab y Mingalab se enfocan en la producción digital y la realización de proyectos mediante recursos como impresoras 3D, máquinas de corte y grabado laser, y herramientas de electrónica. Estas no cuentan con equipamiento especializado para hacer trabajos a mayor escala. Por otra



parte el taller makerspace Neti le suma a estos recursos maquinaria de fabricación como sierras eléctricas, lijadoras de banco, y termoformadoras entre varios. El resto son talleres más direccionados hacia el desarrollo de niños y jóvenes. Adicionalmente, se observa que inclusive en Buenos Aires la creciente importancia del taller se ve desde el nivel institucional, ya que tanto tanto universidades privadas como publicas están invirtiendo en tener mejores recursos para sus alumnos creativos. Este punto se valida con un claro ejemplo, pues este mismo año, la Universidad de Buenos Aires, que contiene la mayor cantidad de estudiantes de la ciudad, abre las puertas a sus primer taller dirigido a los estudiantes de Diseño Industrial (FADUComunica, 2017). Por el lado de las universidades privadas, se entiende que la Universidad Argentina de la Empresa, o UADE, cuenta con su propio taller de creación, al igual que la Universidad de Palermo también.

#### **4.2. Definición y segmentación del consumidor**

Para el servicio de talleres compartidos se identifica al diseñador industrial cómo principal consumidor. Basado en el conocimiento de las necesidades del diseñador industrial, se espera que la clientela se expanda a tener una variedad de creadores de diferentes rubros creativos. Al enfocarse en esta clientela, se espera que el espacio también cuente con herramientas que serán útiles para otros rubros de diseño y creación.

Entrando en más detalle, el servicio se orienta a jóvenes adultos de 18 a 35 años, que viven, estudian o trabajan por las zonas de Palermo, Recoleta, Belgrano y Almagro. Pertenecientes a la clase media y media-alta. El servicio está enfocado en suministrar las herramientas fundamentales para satisfacer las necesidades de la mayoría de los creadores y estudiantes de diseño industrial en Buenos Aires. Para generar una mejor idea de potencial demanda de este segment, se requiere hacer un analisis de mercado cuantitativo para mejor explorar detalles importantes del segmento.

Debido a la importancia de que el estudiante y el profesional de diseño industrial elija el taller como su lugar de trabajo, se enfoca en buscar crear vínculos con las facultades de diseño de las universidades de los alrededores para fomentar e incentivar el flujo de clientela que utilizan las instalaciones. Esto también puede implicar la necesidad de incentivar a padres, los cuales toman las decisiones financieras de sus hijos universitarios y motivarlos a través de un modelo económico viable e instalaciones seguras, a tener confianza en el taller y considerarlo como una posibilidad concreta que complemente el desarrollo universitario de sus hijos.

#### **4.2.1 Hábitos de compra y consumo**

A continuación se desarrollarán una serie de preguntas que son de fundamental importancia para correcto funcionamiento del emprendimiento.

La primer pregunta se trata de donde el usuario llevará acabo el consumo del servicio. La ubicación final será el punto principal de consumo del comprador, por lo cual se requiere que cumpla con varias funciones establecidas y esperadas. El servicio se ubicará en una localidad central que sea accesible y a poca distancia de las más grandes universidades de diseño en Buenos Aires y a los barrios que se consideran de alto flujo de emprendedores y negocios creativos.

La Universidades que ofrecen licenciaturas o maestrías en diseño son, la Universidad de Buenos Aires (UBA), la Universidad de Palermo (UP), el Instituto de Tecnología ORT, y la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). La UP y la UBA contienen el mayor número de estudiantes de diseño lo cual es importante establecer una localidad que esté al alcance de estas universidades. Otra consideración es el espacio necesario para poder ofrecer una mayor cantidad de recursos y servicios. Debido a la maquinaria necesaria, se espera alquilar una espacio lo suficientemente grande para tener maquinaria industria y salas especializadas, al igual de espacios de ensablaje e inclusive espacios dedicado a

tecnología y computación. Locales o galpones de este tamaño son difíciles de encontrar en Buenos Aires debido a la alta concentración población de capital federal. Se considera que una buena zona por ubicación y precio es en el barrio de Almagro hacia el norte, fronteriza con Palermo, Balvanera, Recoleta y Villa Crespo. Sin embargo este análisis preliminar tiene que ser evaluado de nuevo en el momento que se espere comercializar el emprendimiento.

La segunda pregunta pertinente se trata de saber en que momento y cuantas veces se espera que el diseñador industrial y emprendedor creativo utilicen el espacio. Una mirada preliminar demuestra que hay varios hábitos de consumo, sin embargo debido al conocimiento de la clientela a la cual será dirigido este emprendimiento, es importante conocer los hábitos de estudio. Principalmente el servicio necesita tener las puertas abiertas durante la temporada universitaria. El calendario académico de la facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires por ejemplo, es de marzo hasta julio, y desde agosto hasta diciembre (FADU,UBA, 2017). Esto sirve para tener en cuenta no solo los momentos en que deben estar disponibles las instalaciones, si no también los momentos en que deben tenerse más stock de materias primas como son las épocas de entregas de trabajos y finales. Mantener las instalaciones activas, y con un funcionamiento adecuado, es parte de lo que posibilita que los usuarios estén satisfechos con el servicio y se conviertan en clientes fieles, y se considera que ayudará a generar una estrategia novedosa en función a las necesidades del cliente.

La tercer pregunta para entender al consumidor es el *qué*. El objetivo del servicio es que sus clientes tengan acceso a recursos para crear sus proyectos creativos. El enfoque es que los diseñadores encuentren este sitio no solamente útil, pero también tengan una experiencia favorable al sentirse seguros, positivos, motivados, e inspirados a través de un ambiente íntimo pero profesional, y alrededor de una comunidad interesante y auténtica. El énfasis se da en la accesibilidad, ya que una de las problemáticas del

diseñador industrial es el tiempo que se gasta investigando sobre proveedores y tratando de buscar espacios adecuados de trabajo.

La cuarta pregunta pertinente es el *por qué*. Para los diseñadores industriales tanto como para los creadores de otros rubros, existen distintas razones por las cuales adquirirían el servicio de Dream Machine. Principalmente, por los beneficios económicos de acceder a herramientas que individualmente serían muy costosas para comprar. Sin embargo, en Dream Machines hay mucho más que ofrecer: aquí conseguirán disponibilidad de profesionales capacitados para ayudar, evaluar y enseñar, tendrán precios accesibles y comodidad de recursos en el mismo espacio, tanto herramientas como materias primas, tendrán condiciones excelentes de seguridad, acceso a una comunidad única y un ambiente divertido y profesional.

### **4.3 Entorno externo**

En el desarrollo de los puntos que figuran a continuación se analizarán los factores que son oportunidades y riesgos para el emprendimiento.

#### **4.3.1 Entorno demográfico**

Según las estadísticas del documento de Estudiantes universitarios en la Ciudad de Buenos Aires, en el 2010 “Cerca de medio millón de estudiantes cursaron estudios en universidades con sede en la Ciudad de Buenos Aires en 2010 (19 Universidades Privadas y 2 Públicas), equivalente a un 14% más de alumnos respecto del año 2000” (Buenos Aires Ciudad, 2014, Pg 3). De este medio millón de estudiantes, las facultades de Arquitectura y Diseño formaron el 10.7% de la totalidad estudiantil en Buenos Aires. Esto implica que Dream Machine tienen como potenciales clientes a alrededor de 50 mil estudiantes, esto sin incluir al sector profesional creativo.

Evidentemente el número tiene que acotarse más para llegar a ser realista, puesto a que no todos los rubros de diseño llegarán a necesitar un taller, sin embargo es un buen comienzo para partir con un análisis de mercado. El entorno demográfico necesita tener en cuenta también a la población de emprendedores creativos y acortarse a los barrios pertinentes en donde se espera plantar el emprendimiento.

#### **4.3.2 Entorno cultural, social y socio-económico**

Los valores, costumbres y normas que dicta la sociedad generan oportunidades para el desarrollo de prácticas relacionadas con el emprendimiento. Por ejemplo, como se mencionó en capítulos previos, la creciente necesidad de los individuos de pertenecer a grupos y comunidades. El análisis de la economía compartida es un cambio social importante en Buenos Aires ya que estos puntos demuestran que aun aumento de la importancia cada vez más grande del intercambio de experiencias y de la enseñanza y aprendizaje mediante medios menos académicos y más reales, como charlas con expertos y emprendedores que han experimentado las realidades del mercado local e internacional y las vivencias de un profesional activo.

#### **4.3.3 Entorno político y económico**

Según el informe Buenos Aires Números, “La inflación en la Ciudad de Buenos Aires durante 2016 alcanzó 41% (Buenos Aires Ciudad, 2017, pg 21). Este dato es de suma importancia por que demuestra las amenazas que trae la inestabilidad económica en el momento de generar un plan de negocios. Este detalle económico a primera mirada puede desalentar el panorama del emprendimiento, sin embargo hay que tener en cuenta otros puntos que están a favor. Por ejemplo, según Arbia (2017) en su informe de Infobae explica que debido a la normalización que se está mostrando en la economía, existen nuevas variedades de préstamos, que si bien están dirigidos a acceder a comprar una inmobiliaria, es una señal de que el panorama está mejorando y de que los bancos

pueden estar empezando a tener más confianza de la estabilidad económica que se viene generando.

#### **4.3.4 Entorno legal**

Para este emprendimiento es de suma importancia entender el entorno legal ya que un taller utiliza maquinaria y esto implica mayor complejidad al obtener licencias y al ejercer seguridad en un aula taller.

Según el registro de habilitaciones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se deben presentar y cumplir una serie de requisitos para conseguir la habilitación del local (Buenos Aires Gobierno, 2017).

Como punto inicial, entre los ítems más relevantes se debe presentar:

- Boleta de ABL (alumbrado, barrido y limpieza), del año corriente, donde conste el número de partida actualizado.
- Encomienda digital, realizada por el profesional técnico.

Esto implica la realización de documentación técnica del local, luego de ser inspeccionado por profesionales especializados, como ingenieros civiles, industriales o mecánicos, arquitectos o agrimensores matriculados.

- Certificado de impacto ambiental

Este último punto es de suma importancia debido a que al ser un taller con maquinarias que producen ruido, el local debe estar ambientado de forma adecuada para disminuir el impacto sonoro que produce el establecimiento, ya que va a estar situado en una zona residencial con viviendas y esto puede producir inconvenientes con los vecinos, o inclusive de no cumplir con los requisitos necesarios pueden impedir la habilitación del lugar. DreamMachine cae bajo la categoría de aptitud ambiental Sujeto Categorización (SC), que es la misma en la que figuran establecimientos como talleres mecánicos,

lavaderos textiles, industrias, etc. Para este tipo de categoría en particular se debe realizar un estudio de Impacto Ambiental realizado por un profesional técnico.

En cuanto a los seguros más utilizados para este tipo de emprendimientos se encuentra el seguro de vida colectivo, que consta de asegurara por una suma determinada ante varios tipos de riesgo a miembros y afiliados de una agrupación o empresa determinada, en este caso puede asegurarse a todo aquel que sea miembro de DreamMachine por riesgos producidos en el uso de las instalaciones.

Por otro lado se debe contar con un seguro apropiado para comercio ya que dentro de las instalaciones e contarán con maquinarias y herramientas de gran valor, y es importante tenerlas resguardadas ante siniestros de cualquier tipo.

#### **4.4 Fuerzas Competitivas de Porter**

El estudio de las fuerzas competitivas de Porter se lleva a cabo con el propósito de entender la capacidad de una empresa para poder explotar una ventaja competitiva en el mercado de elección. Una ventaja competitiva es donde el posicionamiento de la empresa logre dar mayor ganancia y sea menos vulnerable a ser atacada. Porter (2008) explica que la ventaja competitiva no solo se mide en base de los competidores existentes, sino también en otras fuerzas rivales que son necesarias de tener en cuenta. Por ello, se tendrán en cuenta los siguientes factores:

##### **4.4.1 Barreras de entrada**

Entrar al negocio de makerspaces es complicado por el alto nivel de inversión necesaria para adquirir máquinas, un espacio substancial y centralizado, y las certificaciones necesarias para establecer un espacio con herramientas que puedan ser utilizadas por el público. Esto es ventajoso en el momento de haberse establecido pues la competencia directa es mínima, y las barreras son igual de complejas para nuevos ingresantes al mercado, sin embargo la barrera de entrada es una inversión de tiempo y dinero

considerable, y debe tenerse en cuenta ya que el retorno de la inversión no es rápido. El negocio de makerspace constituye un un mercado poco competitivo a nivel de competencia indirecta, sin embargo se considera la competencia indirecta la más preocupante en el momento del desarrollo de las estrategias. Lo fundamental de este emprendimiento son las herramientas, la locación, y el tamaño del espacio. Esto implica de una inversión importante pero necesaria, ya que estos son los diferenciales y el valor agregado que le brinda el servicio a su cliente.

#### **4.4.2 Análisis de la competencia**

El negocio de makerspaces está creciendo y tiene alto potencial de desarrollo. Buenos Aires actualmente cuenta con un competidor directo, que es Neti Markerspace, que es un taller de producción y prototipado, que cuenta mayormente con herramientas de mano y algunas de banco, como lijadoras, sierras y taladros.

En Neti Makerspace se encuentran varias herramientas para que diseñadores y creadores pueda desarrollar sus proyectos. La diferencia es que carecen de varios recursos dirigidos al target de DreamMachine, y el tipo de proyectos que se pueden hacer se limita a maquetas de tamaños pequeños debido a limitación de espacio y carencia de un taller de maquinaria. La denominada Nave Industrial de Neti cuenta con los siguientes insumos y herramientas. Máquinas herramientas de banco: amoladora de banco, lijadora de banco, rebajador (router manual), sierra caladora de banco, taladro de banco, sierra circular de banco, termoformadora. Por otro lado cuenta con máquinas herramientas de mano: amoladora angular, amoladora angular inalámbrica, atornillador, lijadora orbital, pistola de calor, remachadora, cepillo eléctrico, sierra caladora inalámbrica, sierra caladora manual, taladro, torno de mano, pistola encoladora 80w, lustra lijadora, sierra circular inalámbrica, atornillador inalámbrico, pistola encoladora 10w, sierra caladora inalámbrica, torno demano inalámbrico y taladro de mano inalámbrico, engrampadora neumática, caja de ingletar, escofinas, gubias, corta chapa, corta caño, corta vidrio,



alicate de presión, tenazas, sacabocados, calibre, metro, escuadra, sargentos, morsas, nivel, engrampadora, kit de destornilladores, martillos pequeños, espátulas, llaves allen, llaves Torx, kit de llaves tubo, segelín, pinzas, tijeras, trincheta, sierra de mano, destornillador relojero. En cuanto a insumos de protección cuenta con insumos de seguridad, aspiradora industrial y protección personal. En lo que denominan como Laboratorio digital y de electrónica posee cortadora láser, impresoras 3D, soldador de estaño, multímetro, y bases de soldado. En adición, cuenta con elementos de comunicación como Kit XBee, Bluetooth, y Ethernet (Neti Membresias, 2015).

Como se puede apreciar la mayoría de las máquinas que están al alcance del usuario en Neti son de fácil acceso, las más complejas son las herramientas de banco, debido a que no son herramientas de uso doméstico ni manuales, lo cual hace necesario un lugar adecuado para su instalación. En el caso de DreamMachine se contará con herramientas de mayor complejidad para proporcionar un servicio más completo al usuario. En cuanto al resto de los espacios coworking, no son competidores directos porque no cuentan con las herramientas especializadas que el usuario de DreamMachine requiere, su punto fuerte se encuentra en ser lugares de trabajo compartido con internet de alta velocidad.

Como mencionado anteriormente, los competidores directos son pocos y al alcance de un análisis preliminar, más complejo son los competidores indirectos, como los mismos talleres universitarios, o simplemente los propios proveedores de insumos y servicios de taller, pues aquellos son la principal manera de llevar a cabo los proyectos. Por esto mismo los diferenciales del servicio, que contará con una mayor cantidad de maquinarias especializadas y de nivel industrial, el espacio dedicado a trabajo colaborativo, al igual que el enfoque en comunidad, puede llevar a satisfacer las necesidades del cliente en forma destacada.

#### **4.4.3 Amenazas de nuevos ingresantes**

La amenaza actual de nuevos ingresantes es baja debido a los altos niveles de inversión que se requieren para empezar este tipo de negocio, sin embargo existe la posibilidad de que entren competidores directos del exterior que ya están bien posicionados en sus respectivos países, y tienen experiencia y un modelo de negocios comprobado para recibir y atraer inversión suficiente. Esto es el caso de Techshop, un makerspace, que en el 2005 abrió sus puertas en San Francisco y actualmente tiene más de 15 sucursales en otras ciudades importantes de Estados Unidos, y varias otras nuevos espacios abiertos a nivel internacional en París y Alemania (Heater, 2013). La trayectoria de crecimiento de este espacio demuestra que tienen la capacidad actual de invertir o franquiciar su modelo de negocio a nivel global, lo que a futuro puede ser una amenaza si llegan a abrir sus puertas en Buenos Aires.

#### **4.4.4 Productos y servicios sustituidos**

Los diseñadores hoy tienen algunas opciones limitadas para fabricar sus ideas. Entre los servicios sustitutos se encuentran talleres de fabricación digital como 3D lab, También como otra opción, hay estudiantes y profesionales que tienen acceso a talleres de maquinaria universitarios. Sin embargo, gran parte hace sus proyectos desde casa o los mandan a hacer en talleres de fabricación profesional. En base a entrevistas realizadas para este estudio, se observa que el estudiante principalmente acude a terceros para generar partes de sus diseños, para luego ensamblarlos en algún espacio que logren conseguir. En estos casos, los espacios que sustituyen al emprendimiento pueden inclusive ser tan básicos e inadecuados como un garage o un balcón. Los estudiantes adicionalmente tienden a trabajar en equipo lo que ayuda a dividir los costos y entre todos aportar algún valor complementario al proyecto. Según lo visto en el capítulo dos, la mayoría de las Universidades que cuentan con carreras de diseño industrial tienen talleres o laboratorios con una cantidad de herramientas limitadas y espacios muy pequeños en comparación con el alto número de estudiantes que pasan por sus

instalaciones, haciendo el acceso a los talleres más dificultoso, especialmente en tiempos de entregas y finales.

#### **4.4.5 Análisis del poder de negociación de los compradores**

Debido a la poca variedad de opciones para la creación de sus proyectos, los compradores no tienen mucho poder de negociación. Sin embargo, si existe la necesidad de entender cuál es el punto necesario para que el negocio sea rentable y analizar cuánto están dispuestos los potenciales clientes a pagar por este servicio y dejar su dependencia de servicios sustitutos. El modelo de negocios incluye varios tipos de niveles de servicio para acomodar a una variedad de necesidades. Es por esto que los clientes potenciales tendrán la opción de pagar una membresía por medio día, mes a mes, o por seis meses. Las membresías también tienen diferentes niveles ya que el taller tendrá espacios privados para Pymes. El negocio principal, sin embargo, siempre va a ser la membresía de mes a mes.

#### **4.4.6 Análisis del poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores en este caso son los que le pueden proveer al emprendimiento máquinas, insumos, y materiales para revender. Actualmente es complicado y costoso comprar maquinaria nueva importada, lo cual para empezar se busca utilizar maquinaria local, o maquinaria usada. Otra opción es conseguir un sponsor que les interese la clientela a la que apunta Dream Machine, de esta manera estos mismos sponsors proporcionan las herramientas necesarias a cambio de presencia de marca. En el caso de DreamMachine la cantidad de maquinaria requerida es mayor y de alto costo, por lo cual es poco probable que un patrocinio sea suficiente para conseguir la totalidad de las máquinas, sin embargo se considera que a mayor cantidad de máquinas conseguidas por patrocinio, mayor es el nivel de compra de insumos que se le hace a la respectiva empresa, generando un ingreso mensual fijo, lo que les hace más rentable trabajar con

DreamMachine. En terminos de insumos y materiales, es posible que los proveedores compitan entre ellos para ser cliente del emprendimiento. Esto puede suceder si la clientela tiene alta demanda de materiales y no quiere acudir a proveedores externos debido a la complejidad de llevar acabo esas tareas. Este punto puede ser de gran importancia para generar el desarrollo de una area de negocios donde Dream Machine provee los mismo materiales que sus clientes necesitan.

#### **4.4.7 Conclusión general de las fuerzas competitivas**

En base al reciente análisis, se puede concluir que las fuerzas más significativas son las generadas por los proveedores, debido a que pueden ejercer presión sobre el equipamiento del taller y los precios de los insumos. Esta fuerza competitiva necesita una estrategia contundente ya que se necesitan consguir fondos importantes, para eso el plan tienen que tener en cuenta potenciales alianzas tanto con los mismos proveedores o con instituciones universitarias o gubernamentales.

Adicionalmente los productos sustituto tienen también una alta fuerza dentro del entorno, pues estos ya están establecidos y reconocidos en el mercado actual. Sin embargo, esto implica para el usuario poder acceder a talleres universitarios que no siempre están disponibles, o afrontar gastos de producción en talleres especializados o gastos de renta de maquinarias, muchas de las cuales no son posibles de instalar en cualquier sitio sin las condiciones de seguridad y espacio necesarias.

En cuanto a los competidores, se puede ver claramente que son pocos los competidores directos que existen en el mercado y ninguno es tan completo en sus servicios como Dream Machine, por lo cual no es un riesgo tan grande para el emprendimiento. Sobre los potenciales competidores, de surgir, estos van a aparecer a largo plazo, debido a los costos de desarrollo e inversión que tiene el emprendimiento, para este entonces se estima que Dream Machine tendrá un nombre reconocido y clientes fidelizados.

En cuanto al poder de negociación de los compradores, el poder de esto no será tan fuerte, debido a que no existen en el mercado opciones tan completas como brinda DreamMachine.

#### **4.5 Información Interna de la Empresa**

Adelante se presenta un análisis interno de la empresa Dream Machine, donde se analizan las fuerzas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades.

##### **4.5.1 Fortalezas**

Dream Machine cuenta con varias fortalezas. En principio existe el ahorro real en herramientas y espacios de trabajo ya que el alquiler o compra de las herramientas y el espacio puede ser mucho más costoso.

A la vez, Dream Machine contiene una amplia gama de servicios que incluyen el acceso al espacio, acceso a las herramientas y maquinaria, materia prima y pedidos a medida, cursos y capacitaciones, y ofertas de potenciales de sponsors. Ante todo, Dream Machine ofrece los servicios que un creador e innovador esperaría tener, en un ambiente seguro, limpio y compartido.

El emprendimiento también es flexible ya que habrá diferentes formas de pago dependiendo del uso que se necesite. El espacio se puede alquilar por un día, varios meses, e inclusive por años con tal de que cuente con un pase de seguridad actualizado.

Otra ventaja es que al utilizar el servicio, la persona no tiene que preocuparse acerca de los suministros, el higiene y la limpieza, la seguridad, y la administración, ya que Dream Machine se hace cargo de todo la parte burocratica que implican estos trámites.

Por otro lado Dream Machine brinda oportunidades de socialización y networking, de esta manera el trabajo solitario y poco productivo en casa o en cafés ya no será un problema.

Otra importante fortaleza es que este espacio facilita las interacciones y colaboraciones con los demás creativos. Esto es posible debido a que los miembros se verán trabajando dentro del mismo espacio y porque existirá la posibilidad de asistir a eventos de networking, talleres, conferencias, demostraciones, y muchos eventos más.

Al crear un espacio como Dream Machine, se fomenta la comunidad, que tal como se ha visto en previos capítulos, no solo mejora a la felicidad y rendimiento del individuo, sino que también lo ayudará a ser parte de ella.

Tanto el espacio compartido, como los eventos y talleres, crean un entorno innovador, donde se generan intercambios de ideas y experiencias. Esto es de suma importancia y gran atractivo para la gente que se desarrolla en rubros creativos por lo que querrán formar parte de Dream Machine.

Finalmente y no de menor importancia, el ambiente es colaborativo. El emprendimiento genera la posibilidad de tener compañeros de trabajo, personas con talento, procedentes de diferentes orígenes, listos para ayudar a los demás, proporcionando consejos y apoyo.

Se considera que para mantener las fortalezas es necesario que el emprendimiento mantenga su enfoque en sustentar las necesidades de su comunidad e ir creciendo en base al feedback y las observaciones que se irán destacando con el tiempo.

#### **4.5.2 Debilidades**

Algunas de las debilidades del emprendimiento pueden ser la falta de privacidad, ya que existe la posibilidad de escuchar la comunicación los compañeros de trabajo o tener una idea de un proyecto que no se ha hecho todavía.

Otra debilidad que viene ligada con la el mismo tema de la privacidad es la propiedad intelectual, pues algunas discusiones pueden ser públicas e invitan a participar a otras mentes. Algunos empresarios protegen su innovación al hacer firmar acuerdos de no divulgación, en este caso, ésta práctica es difícil porque el espacio es un taller abierto y

por más que se trate de contener la información será muy complejo de lograr. Para esto se analiza contar con secciones de oficinas para uso más privado para clientes que requieran de un servicio más avanzado. También se considera tener espacios especiales para reservar, como un aula de presentaciones o de reuniones que estén separados al taller.

Por otro lado la configuración del espacio puede no encajar con las expectativas de los miembros de Dream Machine. Y dependiendo de la naturaleza del negocio, estos pueden necesitar herramientas específicas que no se encuentren en las instalaciones. Es posible, especialmente al comienzo del emprendimiento, que no se tenga la mayoría de recursos necesarios para abarcar todas las necesidades que tienen los diseñadores. Si bien esta es una tarea imposible, el objetivo es desarrollarse en conjunto con la comunidad para de a poco ir cumpliendo con las necesidades básicas y en lo posibles con la mayor parte de las necesidades puntuales. Para mejorar esta debilidad, se considera que será necesario antes de hacer las inversiones de las maquinas, hacer un estudio cualitativo completo para saber cuales son las herramientas más usadas por los principales clientes que van a usar el espacio.

En cuanto a factores emocionales, una debilidad puede surgir por la desmotivación por ver a otra gente trabajar en proyectos más evolucionados, o sentirse aislado por no saber que hacer en un ambiente tan especializado o simplemente no saber como empezar a interactuar con la gente. En este caso se considera diseñar la experiencia principal del usuario nuevo como algo novedoso que le ayude al mismo integrarse más rápido a la comunidad. Esto se podrá hacer por ejemplo, dandole alguno tarjeta de bienvenida, o dandole un comunicado a todos los miembros sobre la llegada de nuevos creadores. Adicionalmente se considera dar cursos para ayudarle a la gente aprender a usar la tecnología. Otro factor emocional puede ser que las distracciones por ruidos y movimientos general puede causar que algunos usuarios no se sientan cómodos

trabajando aquí. En estos casos se piensa que en lo posible el espacio debería tener zonas especializadas, por ejemplo un área de ensamblaje separado al área de taller, al igual que si hay un área de computación y tecnología, que se pueda aislar de los ruidos del taller principal.

#### **4.5.3 Amenazas**

Algunas de las posibles amenazas son sufrir la competencia de cafés que ofrecen WiFi gratuito para quien compra un café. En ciertos casos puede ser más barato que pagar un coworking y es más privado, estos mismos al igual que los bares y cafés podrían adaptarse a esta nueva tendencia mediante la diversificación de sus servicios. Este tipo de amenaza es más factible en función de la clientela que quiere más privacidad y sólo un lugar de trabajo, o sea que no requiere el uso de máquinas especiales. Más directamente está la amenaza de competidores actuales, como puede llegar a ser el crecimiento de sitios como Neti Makerspace, o 3D Lab. Para esto se requiere lograr una estrategia de diferenciación creciente y tener una mirada actualizada de las tendencias del mercado.

En cuanto a un punto de vista económico, la puesta en marcha de emprendimientos y de empresas se ve afectado por la crisis financiera del país, un riesgo bastante alto. La falta de acceso al crédito genera una desaceleración en la creación de start-ups y ha desanimado a algunos empresarios a invertir en el país. Aun hoy en día, que se empieza a ver un incremento en los créditos hipotecarios en Argentina, demostración de mejor poder adquisitivo en el país, no se sabe del todo si esta normalización de la economía va a ser de largo plazo.

Por otra parte la devaluación del peso hace que el servicio sea muy caro, o que la gente realmente no pueda pagar las membresías, por esto se contará con varias opciones de negocios que se desarrollarán en el capítulo siguiente.



Otro punto de relevancia es que los proveedores pueden aumentar precios, y el incremento del alquiler puede llegar a ser demasiado alto debido a la situación económica del país.

Asimismo existe la amenaza de nuevos ingresantes con peso internacional, como TechShop de Estados Unidos pueden querer entrar al país, con un negocio bastante competitivo ya establecido, y con un alto nivel de inversión internacional. Esto sería un riesgo grande, sin embargo, y para esto hay que estar atento a la situación actual para poder prepararse para este tipo de amenazas.

Finalmente, es de suma importancia alcanzar también alcanzar la masa crítica, punto analizado en el capítulo sobre la economía compartida, ya que si no hay la suficiente gente dentro del espacio, las ventajas de un espacio de colaboración se pierden y el negocio queda en riesgo de fracasar.

#### **4.5.4 Oportunidades**

En cuanto a las oportunidades del emprendimiento la extensión de los servicios puede ser una posibilidad, la realización de diseños y proyectos a pedido, el sponsoreo de eventos relacionados, la participación en eventos de startups, la consultoría en el desarrollo de emprendimientos, pueden ser algunas de las propuestas.

De desarrollar el emprendimiento con éxito a nivel local, se puede franquiciar a nivel nacional y crear de un modelo escalable para expandir a nivel global.

Otra oportunidad es la creación de una red de usuarios en forma virtual para compartir más ideas e interactuar con personas de diferentes países.

Una oportunidad interesante es hacer de Dream Machine un lugar de extensión de servicios para Universidades o emprendimientos creativos. Esto generaría un flujo constante de usuarios, y un aumento en el reconocimiento público del emprendimiento, así como un aval al ser elegido por grandes instituciones.

Dream Machine por su lado cuenta con una idea novedosa con alto potencial de mejorar el ambiente del emprendedor, con lo cual existe la oportunidad de recibir fondos gubernamentales puesto a que el mismo gobierno de la ciudad busca emprendimiento con este tipo de mirada a futuro que le sumen valor a la ciudad y sus habitantes.

## **Capítulo 5. Dream Machine: Espacio de Talleres Compartidos**

El presente plan desarrolla el lanzamiento de un nuevo concepto en talleres makerspace, buscando el desarrollo de un novedoso espacio de trabajo. Este nuevo emprendimiento se llama Dream Machine - Taller Compartido, y espera llenar un nicho de mercado que aún no se ha logrado satisfacer en su totalidad. El servicio actual de makerspace en Buenos Aires carece de espacio, herramientas y recursos profesionales, tanto físicos como humanos, por eso se espera que con este nuevo direccionamiento se le de al usuario la posibilidad de crear proyectos más complejos, facilitándole la difícil tarea de conseguir una variedad de recursos que anteriormente estarían lejos del alcance, y dándole seguimiento a través de una comunidad creativa profesional. El emprendimiento expande la ideología del maker y del coworking con una estrategia de diferenciación dentro de un segmento compuesto principalmente por competidores que no ofrecen los recursos y soluciones necesarias para el target al que se apunta. Los siguientes puntos detallarán el concepto en su totalidad y a su vez explicará las operaciones que se llevarán a cabo para que el emprendimiento sea posible y rentable.

### **5.1 Misión y Visión**

Una empresa que quiere fundamentar un plan de marketing necesita empezar enunciando la misión y visión de sí misma. La misión y visión tienen dos propósitos relacionados que en conjunto facilitan y direccionan la forma de hacer las cosas. El enunciado de la misión de la empresa marca los límites para la toma de decisiones, los objetivos y las estrategias subsiguientes.

Tal como se vió en el capítulo 3, la misión es la razón de ser de la empresa, el porqué de su existencia, mientras que la visión, es el direccionamiento de la empresa, el hacia dónde quiere llegar.

Dream Machine tiene como misión: inspirar, cultivar y fomentar ideas a través de recursos accesibles y una comunidad colaborativa, y sostiene como Visión: Ser el principal y mejor reconocido makerspace de Buenos Aires.

## **5.2 Valores**

Dream Machine se enorgullece de compartir valores perdurables y pertinentes con la misión y visión. En principio Dream Machine valora la Exploración. La Exploración fomenta el emprendedurismo, la constante búsqueda del conocimiento, y la ayuda profesional para lograr sacar adelante los proyectos que se lleven a cabo dentro del espacio.

Por otro lado, Dream Machine se enfoca en la Seguridad. Es por esto que en el espacio se encontrará con un ambiente seguro y bien cuidado, con todos los recursos necesarios para mantener la seguridad, tanto como las clases obligatorias para la maquinaria pesada, los managers del taller, y las herramientas básicas de seguridad. También se contará con lockers y el sitio se encontrará en un lugar seguro, de fácil acceso vehicular y transporte público.

Dream Machine valora la Accesibilidad, ya que será un espacio que se dedica a buscar y satisfacer las necesidades de la comunidad, y se compromete a seguir evolucionando en base a las necesidades que se presenten en el tiempo. Es por esto que se comprende la importancia de saber las herramientas que son necesarias para el usuario para el lanzamiento del taller.

La Sustentabilidad es un valor que comparte Dream Machine ya que al ser un espacio de trabajo compartido se ahorran recursos, energía, y tiempo. En Dream Machine se optimiza en el uso de recursos, de materiales, y de ahorro energético. El simple hecho de que el individuo no necesitará comprar todas las herramientas, hace que el emprendimiento cumpla con su enfoque sustentable. A futuro se considerarán

proveedores responsables, mejores herramientas en base de utilización de energía, y programas de reciclaje tanto de herramientas como de materia prima.

Un valor personal del autor del presente PID se trata de la Transparencia. En Dream Machine no habrán costos escondidos, que no hayan sido aclarados en el momento de contratación del servicio. En Dream Machine se aceptarán y analizarán las críticas y las valoraciones para poder desarrollar el servicio y mejorar la comunidad.

Finalmente Dream Machine tiene como último valor, la Comunidad. La comunidad es el pilar del servicio, esta le da un valor inmensurable. Al valorar y enfocarse en la en el crecimiento de la comunidad, se desarrollan otros valores fundamentales para Dream Machine; la exploración, la seguridad, la accesibilidad, la sustentabilidad, y la transparencia. Así todos los valores del emprendimiento se desarrollan como uno de forma íntegra y en contínuo crecimiento.

### **5.3 Elección de nombre**

Dream Machine se eligió con una mirada hacia el futuro. Es un nombre en Inglés que utiliza palabras de fácil comprensión, que son bastante conocidas para mucha gente de habla hispana, especialmente a la que va dirigido el emprendimiento. En español traduce como Máquina de los Sueños.

La elección de nombrar a este makerspace en inglés es por varios motivos. Fonéticamente suena bien, esto se nota por ser corto el nombre, y porque ambas palabras las últimas sílabas terminan en la vocal “i”, lo cual le da un toque de rima. El nombre en inglés da la oportunidad de expansión a otras regiones de habla inglesa, y le da un aire internacional a un emprendimiento novedoso en Latino América.

El significado del nombre alude a que en este espacio se lograrán concretar los sueños del que lo utilice, ya sean proyectos personales o profesionales. Los sueños suelen ser intangibles, y en este caso, las máquinas son herramientas que permiten llevar a cabo los

sueños, volviéndose materiales, haciéndolos realidad. El resultado es Dream Machine : Espacio de Talleres Compartidos.

#### **5.4 Objetivos**

Tal como se explica en el capítulo 3, los objetivos necesitan estar vinculados con la misión y visión, tienen que ser medibles y realizables. Para generar objetivos deseables en este emprendimiento, se considera tener una buena mezcla de objetivos cualitativos y cuantitativos. El enfoque principal serán los objetivos cualitativos, ya que los cuantitativos pueden variar dependiendo de varios factores cambiantes que son mejor vistos en el momento de llegar a realizar el emprendimiento. Se considera entonces hay tres objetivos cualitativos con los que Dream Machine desea cumplir. Uno de los objetivos es brindar una experiencia memorable a través de cubrir las necesidades básicas de su clientela, para que el usuario logre completar sus proyectos creativos. El segundo objetivo es generar una comunidad positiva de creadores donde se puedan generar nuevas experiencias al igual que dar soporte para el cumplimiento de sus metas. El último objetivo cualitativo se trata de generar un ambiente donde el usuario se sienta cómodo, seguro y motivado.

#### **5.5 Estrategia genérica**

La base de la estrategia es ocupar un nicho del mercado. Esto es así debido al reducido y número de clientes que cuentan con conocimientos y necesidades específicas. El emprendimiento de Dream Machine, le traerá a los diseñadores, creadores y emprendedores un servicio altamente diferenciado que cuenta en principio con cuatro áreas de negocios, cada una independiente monetariamente de la otra, pero todas complementarias en el área de utilidad y usabilidad. El servicio será altamente diferenciado y enfocado en satisfacer necesidades específicas de los futuros clientes, de

esta manera se espera crear una comunidad positiva y así mantener una clientela fidelizada.

### **5.6 Segmentación y selección de mercado meta**

Dream Machine empleará los siguientes criterios de segmentación para identificar al segmento del mercado al cual se quiere dirigir. Demográficamente se segmenta utilizando edad e ingreso; ya sea de los propios miembros o de los padres. Aunque se considera que habrán más hombres que mujeres, Dream Machine no segmentará por género pues se considera que será un espacio abierto hacia todo público mayor de edad sin prejuicios ni preconcepción. Adicionalmente se determinan dos segmentos de edades: un segmento de estudiantes avanzados principalmente de la carrera de diseño industrial que sería entre 20 - 25 años y otro hay otro segmento de jóvenes profesionales de carreras o rubros afines de las edades de 25-35 años. De este segmento se identifica un promedio de ingresos, ya sea del mismo cliente o del patrocinador, mayores a los \$15,000 pesos argentinos. Geográficamente se identifican principalmente residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El espacio geográfico es abarcativo pues se considera que la importancia de la locación del emprendimiento se basará en otros criterios como la cercanía a las universidades de diseño principales de la ciudad, y de la cercanía a los polos de emprendedurismo.

Si bien se espera generar una comunidad positiva, es más probable que se genere a través de los clientes del segundo segmento, ya que estos tendrán ingresos estables. Por otro lado, es de gran importancia atraer estudiantes de carreras afines debido a que se puede llegar a predecir con más confianza la demanda, y de esa manera tener mayores argumentos en el momento de aplicar a préstamos, o buscar a inversores. Es por eso que la estrategia principal se enfocará en tres áreas. Crear alianzas con universidades e institutos de diseños y emprendedurismo, apelar a hacia los patrocinadores de los estudiantes, ya sean padres o instituciones, y de dedicarse a cubrir las necesidades de

estos mismos estudiantes e instituciones. Adicionalmente se tiene en cuenta la posibilidad de generar alianzas gubernamentales ya que este tipo de emprendimientos puede llegar a ser de alto interés para el desarrollo del país.

## **5.7 Mix de marketing**

Adelante se detallara el mix de marketing, o las 4 P's, estudiadas en el capítulo 3. Es aquí donde se culmina el análisis abarcado para poner en marcha el comienzo de un plan de negocios tangible con una base sólida de información que lo respalda.

### **5.7.1 Descripción del servicio**

El servicio cuenta para empezar con cuatro áreas de negocio. La primera área es la membresía al sitio. En este caso el diseñador puede pagar para utilizar el espacio por mes, o por día. La membresía incluye el acceso al espacio compartido, el uso de las máquinas, internet, y café. Las membresías contarán con dos o tres áreas que tendrán diferentes niveles de beneficios. Por ejemplo habrá espacio privado para Pymes o espacios para guardar recursos para profesionales que necesiten de mayor seguridad y utilicen el espacio con más continuidad.

La segunda área de negocios se trata del área de venta de insumos. Aquí el cliente puede comprar madera, metales, material para las impresoras, y cualquier otro recurso que se necesite. Con el tiempo se conocerá qué es lo que utilizan los clientes y la idea es que se mantenga enfocado en cubrir sus necesidades. Este área tiene potencial de crecimiento, y se estima que con los recursos adecuados se pueda generar una plataforma donde sea fácil pedir y compartir insumos, materiales o maquinaria de manera eficiente tanto para el cliente como para la empresa.

La tercera área es de cursos especiales ya que se estima que va a haber gente que le interesa aprender nuevas técnicas, al igual que instructores que finalmente tienen un



espacio y los recursos para dictar sus clases. El potencial para desarrollar una plataforma de aprendizaje es alta en un espacio amplio cómo el que se tiene pensado tener, y con los recursos y los tiempos adecuados, es un excelente espacio de aula para instructores.

La última área de negocios va a ser el área de patrocinios y de publicidad. Aquí se espera que empresas quieran tener publicidad y que puedan llegar a potenciales clientes específicos. La publicidad se podrá ver en la web y dentro del sitio actual. Adicionalmente se considera tener alianzas con proveedores especializados, o inclusive manejar un sistema de referidos, beneficiando así tanto a los proveedores potenciales, como a los mismos usuarios del taller.

Estas cuatro áreas de negocios actuarán como pilares de Dream Machine, ya que todas se complementan entre sí, agregándole valor de un área hacia la otra.

Una vez que esté en marcha el emprendimiento, se analizarán las áreas de negocios con frecuencia, así se podrá evaluar su rendimiento al igual que las potenciales áreas nuevas las cuales se puedan explorar.

### **5.7.2 Estrategia de marca**

Dream Machine - Taller compartido utilizará su nombre como el nombre de marca. El mismo nombre será utilizado como logotipo en todo aspecto en que aparezca la marca, tanto en publicidad, como en documentos internos. Tal como se vió en el capítulo tres, al vincular los valores con la marca de una empresa, es posible generar lealtad en las personas. Para cumplir con este propósito, es importante que el diseño cumpla con ciertos aspectos visuales y que complemente los valores y los servicios que está tratando de proporcionar, el diseño final debe ser moderno y minimalista. Sin embargo se le puede agregar complejidad acompañándolo con un isotipo que asemeja a un componente de un taller o maquinaria industrial que sea simple y recordable, y que pueda en un futuro cuando la marca esté establecida funcionar de manera independiente al logo.

Por otro lado la tipografía usada en la bajada Taller compartido debe ser sencilla y no robarle protagonismo al signo gráfico. “Una tipografía debe estar hecha de tal manera que nadie repare en ella”, dice Frutiger, y lo expresa con una afortunada comparación:

Si recuerdas la forma de la cuchara con la que has tomado la sopa, es que esa cuchara tiene una forma inadecuada. Las cucharas y los caracteres de imprenta son instrumentos. Las cucharas sirven para llevar un alimento del plato a la boca, y los caracteres para dar al espíritu un alimento que se encuentra en la hoja impresa. (Frutiger, 2017, pg 10).

Si el diseño de la tipografía tiene más peso que los gráficos, es posible que genere un sentido de conflictos en el momento que el usuario se encuentre con la marca. Debido a que el emprendimiento busca que sus valores se vean reflejados en todo punto de contacto con el cliente, es necesario que la marca no genere el primer punto de conflicto.

### **5.7.3 Estrategia de precio**

Para establecer una estrategia de precios se debe contestar una pregunta fundamental: ¿Es la demanda lo suficientemente importante como para cubrir los costos? El movimiento de coworking y makerspace es reciente y no tienen una gran trayectoria en Argentina, por lo que es difícil evaluar la rentabilidad de este negocio.

Sin embargo, las tendencias y el estudio de mercado deja muy claro que estos mismos espacios que empezaron en Estados Unidos y Europa se han extendido a todo el mundo, y fueron progresando fuertemente en Latinoamérica. Con el importante crecimiento del emprendedurismo, este concepto tiene una gran potencial de expansión. Agregando el análisis de la situación actual vista en el capítulo uno, más las necesidades expresadas por diseñadores actuales vistos en el capítulo dos, se considera que Buenos Aires tiene un gran potencial para generar un modelo exitoso cubriendo la demanda inicial de estudiantes y nuevos profesionales y emprendedores de diseño.

Al tener cuatro áreas de negocios, el emprendimiento requiere de un análisis de precios para cada uno. En primer lugar se necesitan establecer precios por el sistema de

miembros. Se considera que en este punto se requiere ser flexible pues van a haber varios tipos de necesidades de uso. Por eso se destaca que pueden haber precios de uso del servicio anual, mensual, semana, e inclusive diario. En el caso de tener convenios con entidades educativas o gubernamentales, se considerarán dos estrategias de precio, una se basa en uso por persona que utilice el espacio a través de dichas entidades, y otra simplificaría por uso general por tiempo.

#### **5.7.4 Estrategia de publicidad**

La publicidad tiene que ser indispensable pues requiere que llegue a una clientela bastante específica. Tratar de utilizar los medios masivos sería una gran pérdida ya que es costoso y muy poca gente realmente le interesará. Es por eso que las mejores formas de publicidad serán a través de universidades, revistas para creativos, y blogs y páginas web que claramente cuenten con un lado creativo. Es importante estar en directorios de coworking, en ferias de emprendedores y de creadores, y ferias de diseño. Adicionalmente se requiere tener una presencia en línea para mantener comunicación directa con cliente y potenciales usuarios. Con lo cual Dream Machine contará con su propia página web, al igual que Facebook, Twitter, e Instagram.

#### **5.7.5 Estrategia de distribución**

La plaza no solo habla de donde se va a llevar a cabo el emprendimiento, sino también los diferentes puntos de encuentro con la marca en los que el potencial usuario podrá adquirir el servicio. Es por eso que se necesita un espacio físico donde se atenderán a los nuevos clientes, una página web, atención telefónica, e inclusive una plataforma digital para la comunidad.

El espacio físico donde se llevará a cabo el servicio es el punto más importante del emprendimiento. Para encontrar el sitio perfecto se llevó a cabo un estudio de la Ciudad de Buenos Aires en base a tres criterios que el autor considera los más pertinentes al

éxito del emprendimiento. Estos son la accesibilidad a medios de transporte público, zona cercana a las universidades con más cantidad de alumnos dedicados a estudios afines y que sea cercano al epicentro del movimiento emprendedor de Buenos Aires. Otras consideraciones adicionales que también hay que tomar en cuenta incluyen el precio de la zona, pues se requiere encontrar un espacio grande que permita albergar una substancial cantidad de máquinas, herramientas y escritorios de trabajo, y por último que sea un sitio seguro, ya que un sitio inseguro no solo puede afectar al potencial cliente, sino que al mismo emprendimiento.

En base a estos tres criterios principales, más los dos secundarios, se han analizado seis zonas de Capital Federal: Microcentro, Palermo, Almagro, Nuñez, Belgrano, San Telmo. Por lo menos tres de las Universidades con mayor número de potenciales usuarios se encuentran en estas zonas de referencia, las mismas son la Universidad de Palermo, la Universidad de Buenos Aires, y la Universidad Argentina de la Empresa.

La UBA siendo la más grande de todas en cantidad de estudiantes pertinentes al área de diseño industrial debería tener ventaja en la localización del emprendimiento. Sin embargo, la Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo se encuentra situada en Núñez, barrio en cuyos alrededores hay principalmente zonas residenciales y pequeñas oficinas. Otro inconveniente de dicha locación es que se reduce sustancialmente la accesibilidad a través del transporte público. Por este motivo se descarta el barrio de Nuñez. También el de Belgrano por ser una zona principalmente residencial, de comercio no afín con el diseño y con altos costos de alquiler.

Cerca de San Telmo se encuentra la UADE, también es una zona cultural y de menor costo que las otras analizadas, y está relativamente cerca al Centro Metropolitano de Diseño, una institución pública creada en el 2001 dedicada a la “promoción de la importancia económica, social y cultural del diseño” (Centro Metropolitano de Diseño, 2017). A pesar de esto, el barrio no se considera un lugar óptimo debido a la lejanía de

las otras dos universidades de gran relevancia, por otra parte la zona es residencial y debido a la preservación arquitectónica de la zona, obtener permisos para un taller puede llegar a ser mucho más complicado.

Por otro lado, situar el emprendimiento en Microcentro podría ser complicado, por la falta de locales y espacios de gran tamaño como los que se necesita para implementar un taller de la magnitud de Dream Machine. A su vez, se generarían problemas para realizar carga y descarga de materiales debido a las prohibiciones de estacionamiento y la gran cantidad de tráfico en la zona. Por otra parte, los costos de alquiler en Microcentro son altos y la habilitación de un emprendimiento de este tipo con cierto nivel de impacto ambiental puede ser dificultosa. Estos dos últimos puntos se repiten para la zona de Palermo, que fuera de ser el lugar ideal para emplazar el emprendimiento debido a que se ha convertido en el polo del emprendedurismo y el diseño, los costos de un alquiler de un local de gran tamaño son muy altos y estaría emplazado en plena zona comercial y residencial, lo que podría traer problemas en la habilitación. El barrio de Almagro posee menores costos de alquiler y se encuentran grandes locales con la cantidad de metros cuadrados que se desea tener para Dream Machine. En adición, este barrio está situado al lado de Palermo, que como ya se explicó es el epicentro del desarrollo emprendedor y allí también está situada la Universidad de Palermo, que posee una gran cantidad de estudiantes de Diseño Industrial y carreras afines que pueden utilizar las instalaciones de Dream Machine, y a su vez, muchos son estudiantes internacionales, que pueden significar la apertura de puertas de Dream Machine hacia LATAM. En cuanto a la habilitación, en base a una observación y posterior análisis realizado en el barrio de Almagro, allí se encuentran situados gran cantidad de talleres mecánicos e imprentas que son equivalentes en impacto ambiental que Dream Machine podría ocasionar. En primera instancia se considera que el barrio de Almagro el lugar más adecuado para situar el emprendimiento.

## **5.8 Última mirada**

A través de un análisis de mercado importante, ha sido posible confeccionar y detallar la idea de un emprendimiento novedoso, con estrategias específicas para generar los primeros pasos a dar. Se considera que Dream Machine tiene el soporte de una identidad que perdurará a futuro, ya que se ha generado con una mirada hacia el usuario y su entorno. El potencial de crecimiento es grande y los pilares de negocios trabajan en conjunto para brindar un valor difícil de replicar. Se considera que con una implementación adecuada el emprendimiento tienen los recursos para ser exitoso en Buenos Aires.

## **Conclusiones**

En base a la exploración y el análisis realizado a lo largo de este proyecto, se concluye que Buenos Aires es la ubicación ideal para desarrollar un emprendimiento que satisfaga las necesidades de su comunidad creativa. Adicionalmente el enfoque hacia el diseñador industrial más el conocimiento explorado de teoría de marketing y diseño de servicios, ha puesto en marcha la aplicación estratégica para fundamentar un plan de negocios contundente.

Al iniciar este trabajo se tomó en consideración que existen varios negocios en Buenos Aires que empiezan a tomar forma en base a la economía compartida e, inclusive, pequeños emprendimientos que se enfocan a la fabricación digital. Se vió que la economía compartida tiene mucha fuerza en la cultura de la ciudad, y su creciente movimiento genera un alto potencial de éxito si se toman en cuenta sus fundamentos.

Adicionalmente, se hizo notoria la falta de lugares de trabajo que cuenten con los recursos necesarios para que cierta clientela pueda llevar acabo el desarrollo de sus diseños. El conocimiento de los procesos de diseño del diseñador industrial más un estudio cualitativo de sus necesidad en el mercado actual, demostró que sus problemas son aún más comunues de los esperado.

Es por esto que el para se que satisfagan las necesidades del diseñador industrial, se desarrolle un negocio de Makerspace en la ciudad. Los espacios de coworking y de makerspace tienen una historia corta. Sin embargo, decenas de espacios se están abriendo en todo el mundo y en todo tipo de mercados. Lo interesante es que si bien hay muchos espacios coworking, hay pocos makerspaces en la Ciudad de Buenos Aires. Se considera que Buenos Aires es un centro ideal para la extensión de este tipo de emprendimientos, ya que este mismo estudio demuestra el potencial de crecimiento de la

ciudad en las áreas de servicios, al igual del incremento en el interés y respeto de su población sobre las carreras creativas.

En primera instancia, se puede llegar a pensar que al haber pocos, un emprendimiento va a ser fácil de comenzar con pocas barreras y pocas preocupaciones. Sin embargo, lo importante es recordar que el éxito del emprendedor va a estar dado por una buena y contundente estrategia de emprendimiento, que aproveche sus fuerzas y oportunidades, al igual que se prepare ante sus debilidades y amenazas.

Al utilizar procesos de marketing en conjunto con un estudio cualitativo y una investigación hacia el cliente meta, es posible llegar a crear un emprendimiento completo en todo su sentido. El enfoque en el servicio logra establecer y controlar de mejor manera todos los puntos de presencia que puede llegar a tener el emprendimiento y, al lograr hacer una mirada interna objetiva, es posible empezar a diseñar cada uno de estos puntos de oportunidad, y prepararse en contra de las amenazas esperadas. Al ser este el caso, se espera lograr mantener una comunidad sana y emprendedora que se beneficie tanto a sus miembros como a la comunidad que rodean.

Sería deseable que un emprendimiento que se enfoque en satisfacer las necesidades de una comunidad creativa, esté siempre al tanto de las necesidades que están en constante cambio. Si no se toman en cuenta ni la comunidad ni el entorno, se corre el peligro que el servicio pierda el valor.

Originamente este concepto fue lanzado por emprendedores y para emprendedores que esencialmente buscaban la socialización y la interacción entre gente con pensamientos similares o complementarios. Es por esto que con Dream Machine se entiende la importancia de compartir la experiencia, las redes y los conocimientos necesarios para mejorar los proyectos. Compañeros de trabajo pueden desarrollar fuertes conexiones entre ellos y actuar como una comunidad con normas y valores: la exploración, la accesibilidad, la transparencia, la comunidad, la sostenibilidad, y la colaboración,.



Para facilitar los intercambios, Dream Machine está diseñado para ser respetable y confiable, ofreciendo espacio común para impulsar la colaboración y muchas instalaciones y recursos para crear y elaborar proyectos. Dream Machine deja que se organicen eventos, conferencias, debates y exposiciones sobre la innovación de manera que los compañeros de trabajo pueden mejorar sus redes y beneficiarse de los últimos conocimientos sobre las industrias o tecnologías.

Es importante repetir que Dream Machine se ha creado bajo la consideración de que hay una demanda real e insatisfecha en Buenos Aires. Por eso mismo, si Dream Machine dispone de un espacio adecuado, con una variedad de recursos importantes y al alcance del usuario, el negocio puede ser rentable e importante para la sociedad en Buenos Aires. Es por eso que se espera que a través de este mismo trabajo, se encuentre un desarrollo de un emprendimiento de valor, que busca facilitar el proceso de la creación que muchas veces se ve limitada por falta de recursos, de conocimiento, y de accesibilidad. El desarrollo del emprendimiento va más allá de ser rentable, espera fomentar comunidades creativas e innovadoras a corto y largo plazo en una ciudad que no carece de imaginación.

## Lista de referencias bibliográficas

- Anderson, L. (2012). *Ten Questions for Will Dennis, Founder of Splintster*. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de [http://www.collaborativeconsumption.com/2012/09/19/10\\_questions\\_for\\_will\\_dennis\\_or\\_under\\_of\\_spinlister/](http://www.collaborativeconsumption.com/2012/09/19/10_questions_for_will_dennis_or_under_of_spinlister/)
- Arbia, C. (2017, 5 de Marzo). *Inflación, tipo de cambio y eleccion condicionan la economía argentina en 2015*. Infobae. Recuperado el 02 de Noviembre de 2017, de <https://www.infobae.com/economia/2017/03/05/boom-de-creditos-hipotecarios-cuales-son-los-requisitos-montos-plazos-y-cuotas/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (Ed. 11). México: Pearson Educación.
- Balbi, M. (2015, 23 de Octubre). *Coworking, el estilo que marcó Google se expande por la Argentina*. Infobae. Recuperado el 02 de Noviembre de 2017, de <http://www.infobae.com/2015/10/23/1764404-coworking-el-estilo-que-marco-google-se-expande-la-argentina>
- Bhasin, K. (2011, 2 de Noviembre). *COKE VS. PEPSI: The Amazing Story Behind The Cola Wars*. Business Insider. Recuperado en Octubre 2017, de <http://www.businessinsider.com/soda-wars-coca-cola-pepsi-history-infographic-2011-11/#the-saga-began-in-1886-when-john-s-pember-ton-developed-the-original-recipe-for-coke-heres-what-was-in-it-1>
- Burke, J. (2014). *Makerspaces: A Practical Guide for Librarians*. Maryland: Rowman and Littlefield
- Botsman, R. (2015). *Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption– And What Isn't?* Fastcompany. Recuperado el 9 de Noviembre 2017, de <https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>
- Bostman, R., & Rogers, R. (2010). *What is Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: Harper Collins.
- Buenos Aires Ciudad (2014). *Estudiantes universitarios en la Ciudad de Buenos Aires. Un análisis por sector de gestión*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de [https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/04/ir\\_2014\\_664.pdf](https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/04/ir_2014_664.pdf)
- Buenos Aires Ciudad (2017). *Buenos Aires Numeros, Año 4, Numero 4*. Recuperado el 2 de Noviembre del 2017, de [https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2017/05/2017\\_05\\_buenosaires\\_en\\_numeros.pdf](https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2017/05/2017_05_buenosaires_en_numeros.pdf)

- Buenos Aires Gobierno (2017). *Inicio de habilitaciones especiales*. Buenos Aires Gob. Recuperado el 02 de Noviembre del 2017 en <http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/solicitud-de-habilitacion-tramite-de-inicio>
- Cavalcanti, G. (2013, 22 de Mayo). *Is it a Hackerspace, Markerspace, TechShop, or FabLab?* Make Magazine. Recuperado el 5 de Junio de 2014, de <http://makezine.com/2013/05/22/the-difference-between-hackerspaces-makerspaces-techshops-and-fablabs/>
- Centro Metropolitano de Diseño (2017). *Buenos Aires Gov*. Recuperado el 17 de Agosto, 2017 en <http://www.buenosaires.gob.ar/cmd>
- Congreso de la Nación. (2014). *Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo, Ley No. 19587*.
- Di Bártolo, J. (2010, 19 de Julio). *Un viaje al mundo de coworking en la ciudad*. La Nación. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://www.lanacion.com.ar/1286089-un-viaje-al-mundo-del-coworking-en-la-ciudad>
- El-Erian, M. (2014). *The Secret to Southwest's Success*. Bloomberg. Recuperado el 3 de Noviembre de 2017, en <https://www.bloomberg.com/view/articles/2014-06-13/the-secret-to-southwest-s-success>
- Espíndola, F. (2012, 21 de Diciembre). *La UBA implementó un nuevo Sistema de Información Permanente para la realización de censos: Educar*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de: <https://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=115520>
- FaduComunica. (2017, 4 de Septiembre). Inauguración del Taller de prototipos de Diseño Industrial. Todos los estudiantes podrán utilizar el espacio y sus herramientas. Gran logro! [posteo en twitter]. Disponible en: <https://twitter.com/faducunica/status/904845140371623936>
- Foertsch, B., & Cagnol, R. (2013, 02 de Septiembre). *The History of Coworking in a Timeline*. DeskMag. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>
- Frankel, M. (2010) Citado en: Di Bártolo, J. (2010, 19 de Julio). *Un viaje al mundo de coworking en la ciudad*. La Nación. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://www.lanacion.com.ar/1286089-un-viaje-al-mundo-del-coworking-en-la-ciudad>
- Frutiger, A. & Chamorro, J. (2007). *El libro de la tipografía: Adrian Frutiger ; versión castellana Joaquín Chamorro*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Gaona, N. (2014, 3 de Septiembre). *“Changing the Way Industries Operate” is Driving Force Behind Maker Movement*. NearShoreAmericas. Recuperado el 8 de Septiembre de 2016, de <http://www.nearshoreamericas.com/maker-movement-latin-america/>
- Gay, A & Samar, L (2007). *El diseño industrial en la historia*. Cordoba. Ediciones teC.
- Ghose, C. (2013). Incubator Stop 2: What makes the Dublin Entrepreneurial Center Tick? *Biz Journals*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2013, de

<http://www.bizjournals.com/columbus/news/2013/10/18/incubator-stop-2-what-makes-the.html>

Google Inc. (2012). *Our Mobile Planet: Argentina, Cómo entender a los usuarios de celulares por Google*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://documents.mx/documents/our-mobile-planet-argentina-estudio-de-google.html>

Hackerspaces. (2017). *List of Hackerspaces*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2017, de [https://wiki.hackerspaces.org/List\\_of\\_Hacker\\_Spaces](https://wiki.hackerspaces.org/List_of_Hacker_Spaces)

Heater, B. (2013). *Techshop: an Industrial Revolution for \$125 a month*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2013, de Engadget: <http://www.engadget.com/2013/04/24/techshop/>

High, P. (2014, 24 de Agosto). *Yves Béhar is the most influential industrial designer in the world*. Forbes. Recuperado el 18 de Julio de 2015, de <http://www.forbes.com/sites/peterhigh/2014/08/25/yves-behar-is-the-most-influential-industrial-designer-in-the-world/2/>

Infobae. (2015, 27 de Enero). *Inflación, tipo de cambio y eleccion condicionan la economía argentina en 2015*. Infobae. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de <http://www.infobae.com/2015/01/27/1623351-inflacion-tipo-cambio-y-elecciones-condicionan-la-economia-argentina-2015>

James (2014). *Con espíritu emprendedor: Lisa Besserman*. Starup Buenos Aires [Posteo en Blog]. Recuperado el 4 de Febrero de 2015, en: <http://www.startupbuenosaires.com/es/blog/2014/12/22/con-espiritu-emprendedor-lisa-besserman.html>

Kedzierski, N. (2015). *El diseño industrial presente en TEDx UBA*. Recuperado el 4 de Junio de 2015, de [http://arq.clarin.com/disenio/disenio-industrial-presente-TEDx-UBA\\_0\\_1334870212.html](http://arq.clarin.com/disenio/disenio-industrial-presente-TEDx-UBA_0_1334870212.html)

Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Pearsons Educación.

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2014). *Marketing*. México: Cengage Learning Editores.

Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión Estratégica y Operativa de Mercado*. México DF: McGraw Hill.

Lupis, J (2017, Julio 26). *The State of Traditional TV: Updated With Q1 2017 Data*. Marketing Charts. Recuperado el 3 de Noviembre de 2017 en <https://www.marketingcharts.com/featured-24817>

More than Branding. (2014). *More Than Branding presents: Massimo Vignelli*. [Video] Obtenido en: <https://vimeo.com/90966142>

Moreno, L. (2008, 4 de Diciembre). *Ya hay récord de estudiantes en las carreras de diseño de la UBA*. El Clarín. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de <http://edant.clarin.com/diario/2008/12/04/sociedad/s-01815474.htm>

- Muñis, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. (5ª Edición), España. Centro de Estudios Financieros.
- Neti Membresias (2015). *Neti Makerspace*. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, en <http://netimakerspace.com:80/membresias>
- Newton, C. (2014, 6 de Agosto). *The maker's mark*. The Verge. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de <http://www.theverge.com/2014/8/6/5930539/the-makers-mark-yves-behar-fuseproject-profile>
- Olins, W. (2002). *Viewpoints: Corporate Identity - the ultimate resource business*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de <http://ftp.saffron-consultants.com/includes/corporateidentity.pdf>
- Plan C. (2017, 9 de Noviembre). *Qué es esto: Plan C*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de <http://elplanc.net/que-es-esto/>
- Polaine, A., Lovlie, L., & Reason, B. (2013). *Service Design, from Insight to Implementation*. Brooklyn: Rosenfeld Media.
- Porter, M. (1996). *What is Strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Prigg, M. (2012). *Sir Jonathan Ive: The iMan cometh*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2014, de <http://www.standard.co.uk/lifestyle/london-life/sir-jonathan-ive-the-iman-cometh-7562170.html>
- Rubalcaba, L. (2013). *Innovation and the New Service Economy in Latin America and the Caribbean*. Inter-American Development Bank. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5747/Innovation%20and%20the%20New%20Service%20Economy%20in%20Latin%20America%20and%20the%20Caribbean.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Silbiger, S. (2014). *MBA en 10 Días*. Buenos Aires: Conecta.
- Slade, G. (2007). *Made to Break*. Cambridge: Harvard University Press.
- Swallow, E. (2012, 7 de Febrero). *The Rise of the Sharing Economy*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2015, de <http://mashable.com/2012/02/07/sharing-economy/#MlcX9AjJlqqw>
- The Community Roundtable. (2013, 5 de Noviembre). *What is Community*. Disponible en: <https://communityroundtable.com/community-101/what-is-community/>
- UBA, FADU. (2017). Calendario Academico. *Universidad de Buenos Aires*. Disponible en: <http://www.fadu.uba.ar/categoria/80-calendario-acadmico>
- Ulrich, K., & Eppinger, S. (2012). *Product Design and Development*. New York: McGraw Hill.

- United Nations Development Programme. (2015). *International Human Development*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2015, de <http://hdr.undp.org/en/countries>
- Universidad de Buenos Aires. (2012). *Censo de Estudiantes*. CABA: UBA. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de [http://www.uba.ar/informe/interna\\_planificacion01.php](http://www.uba.ar/informe/interna_planificacion01.php)
- Wells, A. (2012 de Noviembre de 27). *4 Lessons to Learn from Charles and Ray Eames*. Just Creative. Recuperado el 6 de Octubre de 2015, de <http://justcreative.com/2012/11/27/charles-ray-eames-lessons>
- Woolsey, K., Kim, S., & Curtis, G. (2004). *VizAbility*. Boston: Thomson Course Technology
- Zipkin, A. (2015, 27 de Agosto). *Business Travelers Warming Up to Car-Sharing*. NYTimes. Recuperado el 12 de Noviembre de 2017, de [https://www.nytimes.com/2015/08/28/automobiles/business-travelers-warming-up-to-to-alternative-car-rentals.html?rref=collection%2Ftimestopic%2FZipcar%20Inc.&action=click&contentCollection=business&region=stream&module=stream\\_unit&version=latest&contentPlacement=1&pgtype=collection](https://www.nytimes.com/2015/08/28/automobiles/business-travelers-warming-up-to-to-alternative-car-rentals.html?rref=collection%2Ftimestopic%2FZipcar%20Inc.&action=click&contentCollection=business&region=stream&module=stream_unit&version=latest&contentPlacement=1&pgtype=collection)

## Bibliografía

- 3DlabFabCafe (2017). Recuperado el 02 de Noviembre de 2017. [Página de Facebook]  
Disponible en: <https://www.facebook.com/3DLab.Fab.Cafe/>
- Anderson, L (2012). *Ten Questions for Will Dennis, Founder of Splintster*. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de [http://www.collaborativeconsumption.com/2012/09/19/10\\_questions\\_for\\_will\\_dennis\\_or\\_under\\_of\\_spinlister/](http://www.collaborativeconsumption.com/2012/09/19/10_questions_for_will_dennis_or_under_of_spinlister/)
- Arbia, C. (2017, 5 de Marzo). *Inflación, tipo de cambio y eleccion condicionan la economía argentina en 2015*. Infobae. Recuperado el 02 de Noviembre de 2017, de <https://www.infobae.com/economia/2017/03/05/boom-de-creditos-hipotecarios-cuales-son-los-requisitos-montos-plazos-y-cuotas/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (Ed. 11). México: Pearson Educación.
- Balbi, M. (2015, 23 de Octubre). *Coworking, el estilo que marcó Google se expande por la Argentina*. Infobae. Recuperado el 02 de Noviembre de 2017, de <http://www.infobae.com/2015/10/23/1764404-coworking-el-estilo-que-marco-google-se-expande-la-argentina>
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación
- Bhasin, K. (2011, 2 de Noviembre). *COKE VS. PEPSI: The Amazing Story Behind The Cola Wars*. Business Insider. Recuperado en Octubre 2017, de <http://www.businessinsider.com/soda-wars-coca-cola-pepsi-history-infographic-2011-11/#the-saga-began-in-1886-when-john-s-pemberton-developed-the-original-recipe-for-coke-heres-what-was-in-it-1>
- Burke, J. (2014). *Makerspaces: A Practical Guide for Librarians*. Maryland: Rowman and Littlefield
- Botsman, R. (2015). *Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption—And What Isn't?* Fastcompany. Recuperado el 9 de Noviembre 2017, de <https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>
- Bostman, R., & Rogers, R. (2010). *What is Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: Harper Collins.
- Buenos Aires Ciudad (2014). *Estudiantes universitarios en la Ciudad de Buenos Aires. Un análisis por sector de gestión*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de [https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/04/ir\\_2014\\_664.pdf](https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/04/ir_2014_664.pdf)

- Buenos Aires Ciudad (2017). *Buenos Aires Numeros, Año 4, Numero 4*. Recuperado el 2 de Noviembre del 2017, de [https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2017/05/2017\\_05\\_buenosaires\\_en\\_numeros.pdf](https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2017/05/2017_05_buenosaires_en_numeros.pdf)
- Buenos Aires Gobierno (2017). *Inicio de habilitaciones especiales*. Buenos Aires Gob. Recuperado el 02 de Noviembre del 2017 en <http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/solicitud-de-habilitacion-tramite-de-inicio>
- Cavalcanti, G. (2013, 22 de Mayo). *Is it a Hackerspace, Markerspace, TechShop, or FabLab?* Make Magazine. Recuperado el 5 de Junio de 2014, de <http://makezine.com/2013/05/22/the-difference-between-hackerspaces-makerspaces-techshops-and-fablabs/>
- Centro Pyme. (2009). *Observatorio pyme: Centro Pyme*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2013, de Centro Pyme: <http://www.econ.uba.ar/servicios/cepymece/observatoriopyme.htm>
- Centro Metropolitano de Diseño (2017). *Buenos Aires Gov*. Recuperado el 17 de Agosto, 2017 en <http://www.buenosaires.gob.ar/cmd>
- Congreso de la Nación. (2014). *Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo, Ley No. 19587*.
- Coordinación General de Planificación Estratégica e Institucional - UBA. (2011). *Censo de Estudiantes 2011: Resultados Finales*. Buenos Aires: UBA. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de <http://www.uba.ar/institucional/censos/Estudiantes2011/estudiantes2011.pdf>
- Cuffaron, D. (2011). *Process materials Measurements*. Massachusetts: Rockport Publishers.
- Di Bártolo, J. (2010, 19 de Julio). Un viaje al mundo de coworking en la ciudad. *La Nación*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://www.lanacion.com.ar/1286089-un-viaje-al-mundo-del-coworking-en-la-ciudad>
- Eames, D. (2009). *The Design Genius of Charles and Ray Eames*. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=b0vDWqp6J7Y>
- Economist. (2013a, 9 de Marzo). *The rise of the sharing economy*. The Economist. Recuperado el 6 de Septiembre de 2014, de: <https://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy>
- Economist. (2013b, 9 de Marzo). *All eyes on the sharing economy*. The Economist. Recuperado el 6 de Septiembre de 2014, de: <https://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy>
- EI-Erian, M. (2014). *The Secret to Southwest's Success*. Bloomberg. Recuperado el 3 de Noviembre de 2017, en <https://www.economist.com/news/technology->



quarterly/21572914-collaborative-consumption-technology-makes-it-easier-people-rent-items

Espíndola, F. (2012, 21 de Diciembre). *La UBA implementó un nuevo Sistema de Información Permanente para la realización de censos: Educar*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de: <https://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=115520>

FaduComunica. (2017, 4 de Septiembre). *Inauguración del Taller de prototipos de Diseño Industrial. Todos los estudiantes podrán utilizar el espacio y sus herramientas. Gran logro!* [posteo en twitter]. Disponible en: <https://twitter.com/faducunica/status/904845140371623936>

Feld, B. (2012). *Startup Communities: Building and Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Foertsch, B., & Cagnol, R. (2013, 02 de Septiembre). *The History of Coworking in a Timeline*. DeskMag. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>

Frankel, M. (2010) Citado en: Di Bártolo, J. (2010, 19 de Julio). *Un viaje al mundo de coworking en la ciudad*. La Nación. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://www.lanacion.com.ar/1286089-un-viaje-al-mundo-del-coworking-en-la-ciudad>

Frutiger, A. & Chamorro, J. (2007). *El libro de la tipografía: Adrian Frutiger ; versión castellana Joaquín Chamorro*. Barcelona: Gustavo Gili.

Gaona, N. (2014, 3 de Septiembre). *“Changing the Way Industries Operate” is Driving Force Behind Maker Movement*. NearShoreAmericas. Recuperado el 8 de Septiembre de 2016, de <http://www.nearshoreamericas.com/maker-movement-latin-america/>

Gay, A & Samar, L (2007). *El diseño industrial en la historia*. Cordoba. Ediciones teC.

Ghose, C. (2013). Incubator Stop 2: What makes the Dublin Entrepreneurial Center Tick? *Biz Journals*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2013, de <http://www.bizjournals.com/columbus/news/2013/10/18/incubator-stop-2-what-makes-the.html>

Google Inc. (2012). *Our Mobile Planet: Argentina, Cómo entender a los usuarios de celulares por Google*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://documents.mx/documents/our-mobile-planet-argentina-estudio-de-google.html>

Hackerspaces. (2017). *List of Hackerspaces*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2017, de [https://wiki.hackerspaces.org/List\\_of\\_Hacker\\_Spaces](https://wiki.hackerspaces.org/List_of_Hacker_Spaces)

Hackster.io. (2015). *hackerspaces.Hackster.io*. Disponible en: <https://www.hackster.io/hackerspaces>

Heater, B. (2013). *Techshop: an Industrial Revolution for \$125 a month*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2013, de Engadget: <http://www.engadget.com/2013/04/24/techshop/>

- High, P. (2014, 24 de Agosto). *Yves Béhar is the most influential industrial designer in the world*. Forbes. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de <http://www.forbes.com/sites/peterhigh/2014/08/25/yves-behar-is-the-most-influential-industrial-designer-in-the-world/2/>
- Infobae. (2015, 27 de Enero). *Inflación, tipo de cambio y eleccion condicionan la economía argentina en 2015*. Infobae. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de <http://www.infobae.com/2015/01/27/1623351-inflacion-tipo-cambio-y-elecciones-condicionan-la-economia-argentina-2015>
- Inicio de habilitaciones especiales. *Buenos Aires Gob.* Recuperado el 02 de Noviembre del 2017 en <http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/solicitud-de-habilitacion-tramite-de-inicio>
- James (2014). *Con espíritu emprendedor: Lisa Besserman*. Starup Buenos Aires [Posteo en Blog]. Recuperado el 4 de Febrero de 2015, en: <http://www.startupbuenosaires.com/es/blog/2014/12/22/con-espiritu-emprendedor-lisa-besserman.html>
- Kedzierski, N. (2015). *El diseño industrial presente en TEDx UBA*. Recuperado el 4 de Junio de 2015, de [http://arq.clarin.com/disenio/disenio-industrial-presente-TEDx-UBA\\_0\\_1334870212.html](http://arq.clarin.com/disenio/disenio-industrial-presente-TEDx-UBA_0_1334870212.html)
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Pearsons Educación.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2014). *Marketing*. México: Cengage Learning Editores.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión Estratégica y Operativa de Mercado*. México DF: McGraw Hill.
- Lesko, J. (2008). *Industrial Design, Materials and Manufacturing Guide*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Levitt, T. (1960). *Marketing Myopia*. Boston: Harvard Business Review.
- Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. *Ley N° 19587*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de <http://www.seguridadindustrialsrl.com/documentacion/legislacion/higiene/LEY19587.htm>
- Lobach, B. (1981). *Diseño Industrial*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Lupis, J (2017, Julio 26). *The State of Traditional TV: Updated With Q1 2017 Data*. Marketing Charts. Recuperado el 3 de Noviembre de 2017 en <https://www.marketingcharts.com/featured-24817>
- Mager, B. (2008). *Design Dictionary, Perspectives on Design Terminology*. Ginebra: Birkhauser Verlag AG
- Mobertz, L. (2013). *Global encounters: A chat interview with Lisa Bessarman, founder of Starup Buenos Aires*. Recuperado el 17 de Octubre de 2013 , de <http://blog.citibuddies.com/lisa-besserman-startupbuenos-aires-founder-interview/>.

- More than Branding. (2014). *More Than Branding presents: Massimo Vignelli*. [Video]  
Obtenido en: <https://vimeo.com/90966142>
- Moreno, L. (2008, 4 de Diciembre). *Ya hay récord de estudiantes en las carreras de diseño de la UBA*. El Clarín. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de <http://edant.clarin.com/diario/2008/12/04/sociedad/s-01815474.htm>
- Muñis, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. (5ª Edición), España. Centro de Estudios Financieros.
- Neti Membresias (2015). *Neti Makerspace*. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, en <http://netimakerspace.com:80/membresias>
- Newton, C. (2014, 6 de Agosto). *The maker's mark*. The Verge. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de <http://www.theverge.com/2014/8/6/5930539/the-makers-mark-yves-behar-fuseproject-profile>
- Norman, D. (1988). *The design of everyday things*. New York: Basic Books.
- Norman, D. (2004). *Emotional Design: Why we love or hate everyday things*. New York: Basic Books.
- Olins, W. (2002). *Viewpoints: Corporate Identity - the ultimate resource business*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de <http://ftp.saffron-consultants.com/includes/corporateidentity.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Índice de Desarrollo*. Ginebra: ONU.
- Pine, J., & Gilmore, J. (2011). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Plan C. (2017, 9 de Noviembre). *Qué es esto: Plan C*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de <http://elplanc.net/que-es-esto/>
- Polaine, A. (2009). *A service Blueprint*. Recuperado el 2014 de Septiembre de 15, de <http://www.servicedesigntools.org/tools/35>
- Polaine, A., Lovlie, L., & Reason, B. (2013). *Service Design, from Insight to Implementation*. Brooklyn: Rosenfeld Media.
- Porter, M. (1996). *What is Strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Prigg, M. (2012). *Sir Jonathan Ive: The iMan cometh*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2014, de <http://www.standard.co.uk/lifestyle/london-life/sir-jonathan-ive-the-iman-cometh-7562170.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.

- Rubalcaba, L. (2013). *Innovation and the New Service Economy in Latin America and the Caribbean*. Inter-American Development Bank. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5747/Innovation%20and%20the%20New%20Service%20Economy%20in%20Latin%20America%20and%20the%20Caribbean.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sanz, F., & Lafargue, J. (2002). *Diseño Industrial, Desarrollo del producto*. Madrid: Paraninfo.
- Silbiger, S. (2014). *MBA en 10 Días*. Buenos Aires: Conecta.
- Slade, G. (2007). *Made to Break*. Cambridge: Harvard University Press.
- Stickdorn, M., & Scheider, J. (2010). *This is Service Design Thinking*. Amsterdam: BIS.
- Swallow, E. (2012, 7 de Febrero). *The Rise of the Sharing Economy*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2015, de <http://mashable.com/2012/02/07/sharing-economy/#MlcX9AjJlqqw>
- The Community Roundtable. (2013, 5 de Noviembre). *What is Community*. Disponible en: <https://communityroundtable.com/community-101/what-is-community/>
- Tjalve, E. (1979). *Short Course in Industrial Design*. Londres: The Butterworth Group.
- UBA, FADU. (2017). Calendario Académico. *Universidad de Buenos Aires*. Disponible en: <http://www.fadu.uba.ar/categoria/80-calendario-academico>
- Ulrich, K. (2011). *Design: Creation of Artifacts in Society*. Pennsylvania: University of Pennsylvania.
- Ulrich, K., & Eppinger, S. (2012). *Product Design and Development*. New York: McGraw Hill.
- United Nations Development Programme. (2015). *International Human Development*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2015, de <http://hdr.undp.org/en/countries>
- Universidad de Buenos Aires. (2012). *Censo de Estudiantes*. CABA: UBA. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de [http://www.uba.ar/informe/interna\\_planificacion01.php](http://www.uba.ar/informe/interna_planificacion01.php)
- Universidad de Buenos Aires. (2017, 11 de Noviembre). *Series Estadísticas No. 5: Universidad de Buenos Aires*. Obtenido de Universidad de Buenos Aires: <http://www.uba.ar/institucional/censos/series/cuadro5.html>
- Vinnitskaya, I. (2013). *TEDx: The Design Genius of Charles and Ray Eames: Archdaily*. Recuperado el 17 de Octubre de 2014, de Archdaily: <http://www.archdaily.com/?p=341698>
- Wells, A. (2012 de Noviembre de 27). 4 Lessons to Learn from Charles and Ray Eames. *Just Creative*. Recuperado el 6 de Octubre de 2015, de <http://justcreative.com/2012/11/27/charles-ray-eames-lessons>
- Wilensky, A. (1993). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

Wilensky, A. (1998). *La promesa de la marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Woolsey, K., Kim, S., & Curtis, G. (2004). *VizAbility*. Boston: Thomson Course Technology

Zipkin, A. (2015, 27 de Agosto). Business Travelers Warming Up to Car-Sharing. *NYTimes*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2017, de [https://www.nytimes.com/2015/08/28/automobiles/business-travelers-warming-up-to-to-alternative-car-rentals.html?rref=collection%2Ftimestopic%2FZipcar%20Inc.&action=click&contentCollection=business&region=stream&module=stream\\_unit&version=latest&contentPlacement=1&pgtype=collection](https://www.nytimes.com/2015/08/28/automobiles/business-travelers-warming-up-to-to-alternative-car-rentals.html?rref=collection%2Ftimestopic%2FZipcar%20Inc.&action=click&contentCollection=business&region=stream&module=stream_unit&version=latest&contentPlacement=1&pgtype=collection)