

Universidad de la Republica
Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo
Diploma de Especialización en Proyecto de Mobiliario

**DISEÑO DE MOBILIARIO EN URUGUAY
ACTORES DEL MERCADO Y TECNOLOGIAS EMERGENTES**

Autor: Arq. Mauricio Di Maio
Tutora: Cra. Maver Aguerrebere

Octubre 2018

Resumen de contenido.

El presente estudio está claramente dividido en dos partes que se conectan entre sí.

La primera, pretende ser un modesto aporte a la identificación de los actores que integran el complejo mercado del diseño del mueble en Uruguay (complejo en cuanto a variabilidad de modelos de negocio y atomización de elementos individuales), pero desde una perspectiva cualitativa o conceptual que cruza elementos de la mercadotecnia con teoría del diseño.

La segunda, una reflexión sobre la percepción, impacto y preparación que estos actores tienen sobre las tres tecnologías emergentes que se vislumbran como de mayor impacto en el terreno del diseño de mobiliario.

Palabras clave.

Actores / Modelo de Negocio / Impacto / Tecnología Emergente

Índice General.

Portada	1
Resumen de contenido	2
Palabras clave	2
Índice General	3
Pertinencia y relevancia del tema	4
Pregunta de investigación	4
Objetivos	4
Marco conceptual de referencia	4
Primera Parte - Mapa de Actores y Modelos de Negocios	6
Segunda Parte - El impacto de las tecnologías emergentes	40
Reflexión y comentario final	43
Bibliografía	46
Créditos de las imágenes	46
Anexo I – Formato de Encuesta Personal a Actor Clave	47

Pertinencia y relevancia del tema.

El tema objeto del presente trabajo se entiende relevante porque constituye una primera aproximación a determinar los actores del mercado uruguayo de diseño de muebles, así como la caracterización de sus modelos de negocio, a la vez que se reflexiona sobre como algunas tecnologías emergentes impactaran en este mercado y los principales desafíos a superar.

Pregunta de investigación.

¿Cómo será el impacto de las tecnologías emergentes: Impresión 3D, Internet de las Cosas (Internet Of Things - IOT) y Nanotecnología, en los modelos de negocios de los diseñadores de muebles del mercado uruguayo?

Objetivos.

1 – Elaborar un Mapa de los diferentes actores presentes en el mercado del diseño del mueble en Uruguay agrupándolos a través de sus respectivos modelos de negocio.

Acotado de alcance: a los solos efectos del presente estudio, se define que para calificar como uno de los actores antes mencionados, la persona u organización en cuestión, necesariamente debe participar como diseñador en el proceso de diseño de algún mueble en Uruguay con un fin comercial de venta, tanto del producto final mueble en si mismo o del servicio que lo involucra como parte del mismo.

Quedan por tanto excluidos: los productores de materia prima, los transformadores primarios, los importadores de muebles y decoradores de interiores o interioristas que no diseñan muebles para integrar a sus proyectos.

2 – Reflexionar sobre como el futuro desarrollo de algunas de las principales tecnologías emergentes, puede impactar en estos modelos de negocios e identificar los principales desafíos para atender este impacto.

Marco conceptual de referencia.

Para el abordaje de la primera parte del estudio, se llevó a cabo una revisión de varios sitios web aplicables (web de Diseñadores Industriales, Arquitectos, Diseñadores de

Interiores, Representantes de Marcas de Muebles de Diseño, Cámaras de diseño, etc.), lo que permitió alcanzar una primera aproximación al universo total de los actores involucrados de manera individual.

A continuación, mediante el uso de la herramienta Lienzo de Modelo de Negocio (Business Model Canvas - BMC) y en base a información adicional extraída del contenido de los sitios web antes mencionados, se los agrupó en conjuntos más grandes, en donde todos los integrantes del mismo comparten la mayoría de las características de su modelo de negocios.

Finalmente, a través de entrevistas personales a referentes clave seleccionados guiadas por un modelo de encuesta desarrollado específicamente para el presente estudio (y cuyo formato se muestra en el Anexo I del presente documento), se procedió a verificar tanto el resultado como la información obtenida hasta ese momento, a la vez de realizar un avance sobre el objetivo de la segunda parte del estudio.

En el abordaje de la segunda parte se procedió mediante un proceso deductivo, a revisar como las características clave de cada uno de estos modelos de negocio, pueden verse afectadas por la consecuencia del desarrollo de cada una de las tecnologías emergentes involucradas en el estudio.

Primera Parte - Mapa de Actores y Modelos de Negocios.

1 – El Lienzo de Modelo de Negocio (Business Model Canvas – BMC)

Como ya se adelantara, para agrupar los actores individuales dentro del Mapa de Actores y describir luego el modelo de negocios de cada uno de estos grupos, se eligió emplear la herramienta “Business Model Canvas” por su denominación en inglés, que traducido al español como “Lienzo de Modelo de Negocio”, es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes.

Es un gráfico visual con elementos que describen la propuesta de producto o de valor de una empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas, que se convierte en una herramienta ágil de gestión estratégica de negocio, que permite:

- 1 - Entender el modelo de negocio de una empresa de un solo vistazo.
- 2 - Trabajar la estrategia de negocio con un lenguaje común y compartido.
- 3 - Esbozar un modelo de negocio en 9 módulos

El origen del “Lienzo de Modelo de Negocio” se remonta a 2004, año en el que Alexander Osterwalder¹ presentó su tesis doctoral sobre “Ontología de Modelos de Negocio”, sin embargo, no fue hasta 2009 cuando Osterwalder junto a Yves Pigneur publicó por primera vez el libro “Business Model Generation”², en el que se consolida “Business Model Canvas” como un método para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio, en donde las descripciones formales del negocio se convierten en los bloques de construcción para sus actividades.

El “Lienzo de Modelo de Negocio” consta de 9 bloques clave que responden a 4 líneas estratégicas determinantes en todo negocio de una empresa, comunes por ello para representar gráficamente cualquier tipo de negocio, en donde cada una de dichas piezas significa lo siguiente:

1 - Alexander Osterwalder, nacido en 1974 en Suiza, es un teórico de los negocios, autor, consultor y empresario, conocido por sus trabajos sobre el modelado de los negocios que desarrollo por primera vez el Lienzo Modelo de Negocio.

2 - Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (Inglés) Tapa blanda – 29 jun 2010 de Alexander Osterwalder (Autor), Yves Pigneur (Autor).

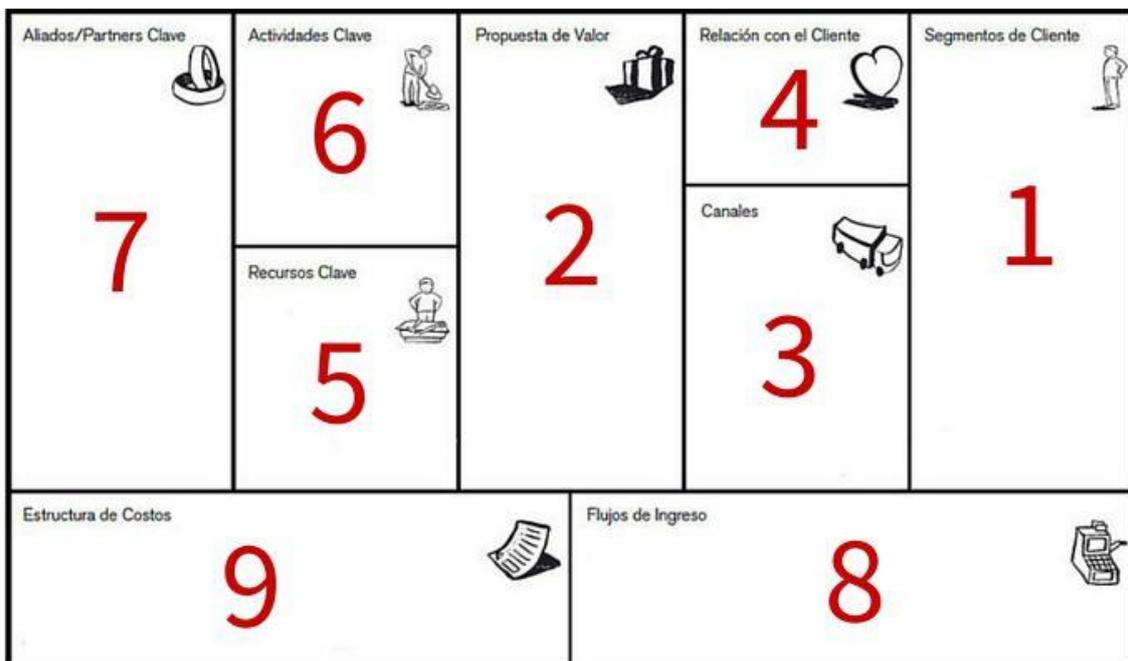
Línea Estratégica

Bloques del BMC

- Clientes 3 bloques: Segmentos de mercado, Canales y Relaciones.
- Oferta 1 bloque: Propuesta de valor.
- Infraestructura 3 bloques: Actividades clave, Recursos clave y Socios clave.
- Viabilidad económica 2 bloques: Estructura de costes y Flujo de ingresos.



(IMG 01)



(IMG 02)

Bloque 1 - Segmentos de mercado: una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. En este bloque se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, y para completarlo hay que responder las siguientes interrogantes:

¿Para quién creamos valor?

¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Bloque 2 - Propuesta de valor: el objetivo principal de toda empresa es solucionar los problemas de sus clientes y satisfacer sus necesidades mediante su propuesta de valor. En este bloque se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, y para completarlo hay que responder las siguientes interrogantes:

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Bloque 3 - Canales: así definidas, las propuestas de valor llegan a los clientes a través de los canales de comunicación, distribución y venta. En este bloque se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor, cuales son los canales de distribución, es decir, como hace la empresa para hacer disponible el producto o servicio al cliente, y por último, como hace disponible la venta del mismo, y para completarlo hay que responder las siguientes interrogantes:

¿Qué canales de comunicación prefieren nuestros segmentos de mercado?

¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?

¿Cómo se conjugan nuestros canales?

¿Cuáles tienen mejores resultados?

¿Cuáles son más rentables?

¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

¿Cuáles son los medios de distribución que mejor se adaptan a las necesidades de nuestros clientes?

¿Cuál es el medio de venta (presencial o electrónico) que prefieren nuestros clientes?

Bloque 4 - Relaciones con el cliente: las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. En este bloque se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado, y para completarlo hay que responder las siguientes interrogantes:

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?

¿Cuál es su coste?

¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Bloque 5 - Fuentes de ingreso: las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Este bloque se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, y para completarlo hay que responder las siguientes interrogantes:

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

¿Por qué pagan actualmente?

¿Cómo pagan actualmente?

¿Cómo les gustaría pagar?

¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Bloque 6 - Recursos clave: los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos. En este bloque se describen los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione y para completarlo hay que responder las siguientes interrogantes:

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Bloque 7 - Actividades clave: todos los elementos antes descritos (incluidos los recursos clave) se ejecutan mediante una serie de actividades clave. En este bloque se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione, y para completarlo hay que responder las siguientes interrogantes:

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Bloque 8 - Asociaciones clave: algunas actividades se subcontratan a otras empresas o proveedores y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En este bloque se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio, y para completarlo hay que responder las siguientes interrogantes:

¿Quiénes son nuestros socios clave?

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?

¿Qué actividades clave realizan los socios?

Bloque 9 - Estructura de costos: los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos. En este último bloque se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio, y para completarlo hay que responder las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

¿Cuáles son los recursos clave más caros?

¿Cuáles son las actividades clave más caras?

2 - Mapa de Actores

En cuanto a actores del mercado, si bien cabe destacar que en la fase previa al trabajo de campo del presente estudio se manejaron diferentes alternativas para definir los agrupamientos de actores individuales, se hizo evidente que la formación técnica (diferente para cada grupo) es el parámetro clave, ya que entre otras cosas, condiciona la manera de entender y encarar el diseño de mobiliario, extremadamente unido al modelo de negocio desarrollado.

A continuación se presenta el resultado de aplicar la metodología antes mencionada, con las siguientes consideraciones:

1 - Se identificaron los siguientes cuatro grupos de Actores:

- 1 – Constructores.
- 2 – Arquitectos.
- 3 – Diseñadores de Interiores.
- 4 – Diseñadores Industriales.

2 - En el Mapa aparecen otros Actores que si bien no forman parte del alcance del presente estudio, igualmente se decidió incluirlos en el a los efectos de facilitar la comprensión global de la lógica que siempre parte de un espacio a equipar mediante el mueble, ya sea conocido o no (estos casos se indican sobre fondo gris)

3 - Puede darse el caso de que algún actor individual caiga en más de un grupo, como resultado de que lleva adelante más de un modelo de negocios.

MAPA DE ACTORES					
Espacio a Equipar Conocido					Espacio a Equipar NO Conocido (Teórico)
Decisión de adquisición SIN ayuda profesional	Decisión de adquisición CON ayuda profesional				
Selección y compra directa a proveedor (No hay proceso de diseño de mueble)	1 Constructores	Representantes de Marcas (incluye alguno de las 3 profesiones)	2 Arquitectos	3 Diseñador de Interiores	4 Diseñadores Industriales
		El constructor del mueble diseña junto al usuario final (carpintero, herrero, etc.) (Fuerte Proceso de diseño de mueble)	Se diseñan los espacios para ser equipados por alguna de las opciones de las marcas representadas. (Proceso de diseño de mueble casi inexistente)	Se diseñan los espacios con libertad para seleccionar el mueble adecuado, pudiendo integrar diseño de mueble especifico con muebles existentes. (Fuerte Proceso de diseño de mueble)	
Se importa o fabrica el mueble según diseño predefinido.	Se construye el mueble diseñado.	Se importa el mueble.	Se construye el mueble diseñado.		
Se expone para venta.	No requiere exposición para venta.				Se expone para venta.
Se vende.	Venta final del servicio de construcción del mueble.	Venta final del servicio de equipamiento de espacio con diseño de mueble incluido.			Se vende.
Distribución alternativa entre cliente y empresa, con fuerte componente de empresa.	Distribución e instalación a cargo de empresa/profesional/constructor.				Distribución alternativa entre cliente y empresa.
Requieren instalación según tipo de mueble.	Requieren nula o mínima instalación.	Alto grado de instalación que involucra además, tareas de equipamiento del espacio.			Requieren nula o mínima instalación.
					Se vende la propiedad intelectual del diseño del mueble bajo la forma de licencia a una empresa que luego de encargará de fabricarlo y venderlo en forma masiva.

GRUPO 1 - CONSTRUCTORES				
8 – SOCIOS CLAVES 1 – Barracas de materiales (asegurar disponibilidad de stock)	7 – ACTIVIDADES CLAVE 1 – Entrevista inicial con usuario final para determinar necesidades a satisfacer. 2 – Profundización mediante visita a espacio conocido a equipar. 3 – Construcción del mueble.	2 – PROPUESTA DE VALOR USF1 – Replicar del modo más fiel, el mueble que el usuario final le muestra en una imagen. USF2 – Construir un mueble que satisfaga de la mejor manera posible las necesidades transmitidas por el usuario final.	4 – RELACION CON CLIENTES 1 – Personalizada, con el usuario final avanzan juntos a lo largo del desarrollo del diseño y la construcción del mueble.	1 – SEGMENTO DE CLIENTES 1 - Hogares.
	6 – RECURSOS CLAVE 1 – Maquinaria e infraestructura del taller. 2 – Recurso humano con competencia técnica (adquirida mayormente por experiencia)		3 – CANALES Y COMUNICACIÓN 1 - Trato personal directo. 2 - Referenciados por el boca a boca.	
9 – ESTRUCTURA DE COSTOS 1 – Mantenimiento de maquinaria e infraestructura. 2 – Stock de materiales.			5 – FUENTES DE INGRESOS 1 – Venta del mueble final que se entrega.	

GRUPO 1 - CONSTRUCTORES

A modo de comentario resumen del modelo de negocios de este grupo cabe destacar en primera instancia que siendo la madera el material más frecuentemente utilizado para construir los muebles, este grupo se encuentra mayormente integrado por Carpinteros, a los cuales les siguen en orden de volumen de mercado, los Herreros.

En segunda instancia, y para complementar lo desarrollado en el Lienzo de Modelo de Negocio, resulta aplicable destacar que el disparador del proceso de diseño en este modelo puede ser la solicitud del cliente (cuando se presenta ante el Carpintero y le pide el desarrollo de un determinado mueble) o también puede ser a iniciativa del propio Carpintero, siempre y cuando este cuente con el recurso punto de exposición y venta, como pueden ser alguna de las “Mueblerías de Avenida General Flores” o “Mueblerías de Avenida Rivera”.

En la primera de las situaciones antes mencionadas, el proceso de diseño se da en la mayoría de los casos, por una fuerte interacción entre cliente y Carpintero, en donde podemos llegar a decir que la unión de ambos constituye “el diseñador” en este modelo de negocio.

En la segunda situación, es el Carpintero quien diseña el mueble, pero fuertemente condicionado por una reiteración de diseños previos, que siguen una lógica de alcanzar el menor precio posible de venta.

De hecho esta es una característica fundamental para terminar de definir a este grupo, ya que la principal razón por la cual el cliente prescinde de buscar la asistencia de un profesional para el diseño del mueble, es la económica.

Este grupo encuentra una fuerte competencia de parte de los, estrictamente importadores, de muebles, que también buscan llegar al cliente con un mueble que satisfaga sus necesidades al menor precio de venta final posible.

Bloque 1 - Segmentos de mercado

¿Para quién creamos valor?

Personas que se identifican como Jefe/a del Hogar.

¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Los que deciden emprender la reforma de una cocina, por el volumen requerido de muebles y aquellos para los cuales este sistema de venir a plantear una idea de mueble a construir les ha dado resultado y por ese motivo repiten la experiencia.

Bloque 2 - Propuesta de valor

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

Ser el nexo entre su idea de mueble y el mueble construido. En palabras textuales de este segmento de clientes “tener un mueble a mi gusto”.

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

Materializar una idea de mueble o replicar, lo más fielmente posible, un diseño de revista que traen los clientes.

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

Ejecutar el proceso de diseño y de producción del mueble.

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Ejecución de muebles.

Bloque 3 - Canales

¿Qué canales de comunicación prefieren nuestros segmentos de mercado?

Entrevista personal.

¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?

A través de referenciados, clientes que en el pasado han tenido experiencias satisfactorias (el “boca a boca”)

¿Cómo se conjugan nuestros canales?

No aplica. Es un solo canal.

¿Cuáles tienen mejores resultados?

No aplica. Es un solo canal.

¿Cuáles son más rentables?

No aplica. Es un solo canal.

¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

En un momento libre del cliente, vienen a la carpintería.

¿Cuáles son los medios de distribución que mejor se adaptan a las necesidades de nuestros clientes?

No aplica, la carpintería es el único punto de recepción de clientes y de retiro del producto terminado. Solo algunos cuentan con vehículo propio para traslado del mueble a la casa del cliente o en su defecto contratan flete. Pero este servicio de traslado del producto terminado, dentro de este modelo de negocio, no representa un diferencial frente a la competencia que incida en la decisión de compra del cliente.

¿Cuál es el medio de venta (presencial o electrónico) que prefieren nuestros clientes?

Presencial exclusivamente.

Bloque 4 - Relaciones con el cliente

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

Personalizada. La entrevista personal inicial en donde el cliente transmite su idea, y el posterior intercambio hasta llegar a la idea final que pasa a producción, es el elemento clave en este modelo de negocio.

Es el momento en donde se configura el 90% del diseño del mueble, y el captar lo más fielmente la idea que trae el cliente, es el principal desafío, sobre todo porque en muchos casos no viene con idea precisa de lo que le gustaría. El restante 10% se define durante el proceso de producción, sujeto más que nada a respuestas a situaciones de la elaboración.

Más adelante, en casos muy puntuales, hay nuevas visitas del cliente al carpintero “para ver cómo viene el avance” o porque el carpintero tiene dudas y lo llama. Pero la falta de competencias técnicas de este segmento de mercado, le impide evaluar un mueble en proceso de construcción o producto intermedio.

Recién al finalizar el mueble, al momento de la entrega, se repite otra entrevista con el cliente para evaluación y revisión en conjunto del resultado final, en donde el cliente refuerza su decisión de compra. Es un aspecto crítico que el cliente perciba que acertó en la elección del carpintero y que el resultado final es el que satisface sus necesidades, para que repita la experiencia y la recomiende a otros.

¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?

Personalizadas.

¿Cuál es su coste?

Costo del tiempo que duran las entrevistas personales, cuyo total varía según el valor hora de cada carpintero.

¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Son el disparador de todo el proceso, se dan en puntos intermedios del desarrollo y al final del proceso.

Bloque 5 - Fuentes de ingreso

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

Por concretar "tener un mueble a mi gusto".

¿Por qué pagan actualmente?

Por el valor antes descripto.

¿Cómo pagan actualmente?

Efectivo. Casi ningún carpintero cuenta con medios para pagos electrónicos.

¿Cómo les gustaría pagar?

En este segmento de clientes existen dos grupos, uno claramente prefiere el pago en efectivo y tiene rechazo al uso de medios de pago electrónicos. El otro en vez, le gustaría pagar con tarjeta de crédito para poder aprovechar las modalidades de cuotas que esta ofrece.

¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Es una única fuente.

Bloque 6 - Recursos clave

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

El taller, la maquinaria y el recurso humano formado técnicamente.

Bloque 7 - Actividades clave

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Captación fiel de la idea del cliente, traslado de esta idea al diseño y calidad de ejecución de la misma en producción (Atención al cliente, Diseño y Producción)

Bloque 8 - Asociaciones clave

¿Quiénes son nuestros socios clave?

Los proveedores de materiales para construcción del mueble.

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

Los proveedores de materiales para construcción del mueble.

¿Qué actividades clave realizan los socios?

Asegurar stock y variedad de oferta de materiales.

Bloque 9 - Estructura de costos

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

Si el carpintero no cuenta con local para el taller propio, el alquiler del mismo es el costo que reporta como el más importante. En segundo lugar vienen los costos derivados del mantenimiento y reparación de la maquinaria, así como el costo de incorporación de nueva maquinaria y herramientas.

¿Cuáles son los recursos clave más caros?

El taller y determinadas maquinas que varían según la técnica de cada carpintero. En este sentido, es un diferencial importante contar con todo el complejo de cabina de pintura.

¿Cuáles son las actividades clave más caras?

La producción o construcción de los muebles.

GRUPO 2 - ARQUITECTOS

<p>8 – SOCIOS CLAVES</p> <p>1 – Constructores de muebles (carpinteros, herreros, etc.)</p> <p>2 – Otros subcontratos.</p>	<p>7 – ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>1 – Atención personalizada al cliente.</p> <p>2 – Diseño del “concepto” para el espacio a equipar.</p> <p>3 - Gerenciamiento de subcontratos.</p>	<p>2 – PROPUESTA DE VALOR</p> <p>1 – Solución llave en mano del equipamiento completo (desde las terminaciones, iluminación y hasta los muebles a incorporar, de forma coherente entre todos estos componentes creando así “un concepto” para el mismo) de cualquier tipo de espacio.</p> <p>2 – Firma profesional si la transformación del espacio requiere permiso de construcción.</p>	<p>4 – RELACION CON CLIENTES</p> <p>1 – Personalizada, con el cliente definen juntos “el concepto” de diseño del espacio, y luego avanzan juntos a lo largo del desarrollo de la transformación del espacio a equipar.</p>	<p>1 – SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>1 - Empresas.</p> <p>2 - Hogares.</p>
<p>9 – ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>1 – Salarios y BPS personal fijo (si aplica)</p> <p>2 - Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios.</p> <p>3 – Inversión en tecnología y capacitación de apoyo al proceso de diseño.</p>		<p>5 – FUENTES DE INGRESOS</p> <p>1 – Honorarios profesionales por el servicio llave en mano de equipamiento del espacio.</p>		
<p>6 – RECURSOS CLAVE</p> <p>1 – Recurso humano con:</p> <p>a) formación académica de grado y posgrado.</p> <p>b) experiencia acumulada en proyectos previos.</p>		<p>3 – CANALES Y COMUNICACIÓN</p> <p>1 - Referenciados por el boca a boca.</p>		

GRUPO 2 - ARQUITECTOS

En este grupo, el modelo de negocio viene fuertemente condicionado por el hecho de conocer el espacio en donde se planifica ubicar al mueble. Por ejemplo el caso del Arq. Milton Diana, referente de este grupo, coincide en que la estrategia se soporta en desarrollar en conjunto con el cliente “un concepto de diseño” para el espacio, el cual incluye entre otros elementos (iluminación, pintura, alfombras, papeles pintados, etc.), el diseño de mobiliario que termina de completar ese concepto, a la vez que resulta coherente con el mismo.

Adicionalmente, en casi todos los casos, este modelo de negocio se complementa con un fuerte servicio de enlace y coordinación de todos los subcontratos necesarios para materializar ese “concepto de diseño para el espacio”: electricistas, pintores, carpinteros, tapiceros y laqueadores. Es un valor muy importante para el cliente que el Arquitecto le entregue un servicio “llave en mano”, que lo libere de todas las preocupaciones de esta coordinación o enlace.

Finalmente resulta aplicable destacar que el hecho de conocer y trabajar para acondicionar el espacio, es una característica fundamental de este modelo de negocio que si bien se comparte con el grupo siguiente, al final se diferencia radicalmente de estos otros por la Teoría (de la Arquitectura o del Mueble) aplicada al desarrollo del “concepto de diseño para el espacio”.

Bloque 1 - Segmentos de mercado

¿Para quién creamos valor?

Personas y Empresas.

¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Si bien presenta mucha variabilidad de un Arquitecto a otro, ya el hecho de tomar la decisión de recurrir a un profesional para resolver el acondicionamiento de un espacio interior marca un nivel adquisitivo, que como mínimo, ubica de un nivel medio hacia arriba.

Bloque 2 - Propuesta de valor

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

Resolver el acondicionamiento de todo un espacio interior (incluido el diseño y construcción de mobiliario) de manera coherente y haciéndose cargo de la solución de todos los aspectos operativos.

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

El riesgo de que el resultado final resulte insatisfactorio, si ellos deciden encarar el acondicionamiento del espacio por sí mismos, además de evitar todos los “dolores de cabeza” de tener que tratar y coordinar a todos los proveedores necesarios.

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

Reconocimiento social por valoración del resultado final del espacio acondicionado.

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Servicio “llave en mano” de acondicionamiento de espacio interior, con diseño y elaboración de mobiliario, si así se requieren.

Bloque 3 - Canales

¿Qué canales de comunicación prefieren nuestros segmentos de mercado?

Entrevista personal.

¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?

A través de referenciados, clientes que en el pasado han tenido experiencias satisfactorias (el “boca a boca”)

¿Cómo se conjugan nuestros canales?

Si bien el principal canal es la entrevista personal, este grupo, en la mayoría de los casos, suma otros canales como página web y alguna de las redes sociales, siendo la página web el preferido de este segmento de mercado para realizar un acercamiento previo a la propuesta y antecedentes del diseñador.

¿Cuáles tienen mejores resultados?

La entrevista personal.

¿Cuáles son más rentables?

La entrevista personal.

¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Cliente coordina cita específica en el lugar a acondicionar o en el estudio del Arquitecto.

¿Cuáles son los medios de distribución que mejor se adaptan a las necesidades de nuestros clientes?

No aplica, ya que el punto que centraliza todas las actividades del servicio que presta el Arquitecto y de los productos que se adquieren o elaboran específicamente, es el espacio final del cliente a acondicionar.

¿Cuál es el medio de venta (presencial o electrónico) que prefieren nuestros clientes?

Presencial exclusivamente.

Bloque 4 - Relaciones con el cliente

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

Muy personalizada. Desde la entrevista personal inicial hasta la culminación del servicio, el cliente espera estar informado en todo momento, y además da por asumido que puede participar en el proceso, inclusive tomando importantes decisiones de diseño junto al Arquitecto.

¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?

Personalizadas.

¿Cuál es su coste?

Costo del tiempo que duran las entrevistas personales, cuyo total varía según el valor hora de cada Arquitecto.

¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Son el disparador de todo el proceso, se dan en puntos intermedios de la prestación del servicio y al final del mismo.

Bloque 5 - Fuentes de ingreso

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

Por minimizar el riesgo de que el resultado final resulte insatisfactorio, y por evitar todos los “dolores de cabeza” de tener que tratar y coordinar a todos los proveedores necesarios.

¿Por qué pagan actualmente?

Por el valor antes descripto.

¿Cómo pagan actualmente?

Combinación de efectivo con medios de pagos electrónicos.

¿Cómo les gustaría pagar?

Como es actualmente.

¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Es una única fuente.

Bloque 6 - Recursos clave

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

El recurso humano formado técnicamente.

Bloque 7 - Actividades clave

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Desarrollo en conjunto con el cliente del concepto de diseño a aplicar en el espacio a acondicionar. Desarrollo de este concepto y coordinación de subcontratos durante ejecución.

Bloque 8 - Asociaciones clave

¿Quiénes son nuestros socios clave?

Los proveedores de materiales para construcción de muebles, los proveedores de otros componentes a incorporar en el desarrollo del concepto de diseño y para el caso del mobiliario, los constructores de estos (carpinteros y herreros).

Este último socio/proveedor resulta crítico en el resultado final del mueble por la calidad de las terminaciones a lograr.

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

Los proveedores mencionados en el punto anterior.

¿Qué actividades clave realizan los socios?

Asegurar stock y variedad de oferta de materiales y componentes. Desarrollo de destrezas en la construcción del mobiliario.

Bloque 9 - Estructura de costos

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

En primer lugar la inversión en tecnología de apoyo al proceso de diseño (hardware y software), e inversión en capacitaciones específicas. En segundo lugar el costo de mantenimiento de página web y redes sociales.

¿Cuáles son los recursos clave más caros?

La tecnología de apoyo al proceso de diseño (hardware y software)

¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Siendo el principal costo el tiempo dedicado al proyecto, dentro del mismo, el tiempo dedicado a atender al cliente resulta una de las actividades más caras.

GRUPO 3 – DISEÑADORES DE INTERIORES

<p>8 – SOCIOS CLAVES</p> <p>1 – Constructores de muebles (carpinteros, herreros, etc.)</p> <p>2 – Otros subcontratos.</p> <p>3 – Referentes sociales que los recomiendan.</p>	<p>7 – ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>1 – Atención personalizada al cliente.</p> <p>2 – Diseño del “concepto” para el espacio a equipar.</p> <p>3 - Gerenciamiento de subcontratos.</p> <p>4 – Producción de obra artística.</p>	<p>2 – PROPUESTA DE VALOR</p> <p>1 – Solución llave en mano del equipamiento completo (desde las terminaciones, iluminación y hasta los muebles a incorporar, de forma coherente entre todos estos componentes creando así “un concepto” para el mismo) de espacios auto contenidos, con incorporación de faceta artística.</p> <p>2 – Valor social agregado por marca del artista.</p>	<p>4 – RELACION CON CLIENTES</p> <p>1 – Personalizada, con el cliente definen juntos “el concepto” de diseño del espacio, y luego avanzan juntos a lo largo del desarrollo de la transformación del espacio a equipar.</p>	<p>1 – SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>1 - Empresas.</p> <p>2 - Hogares.</p>
	<p>6 – RECURSOS CLAVE</p> <p>1 – Recurso humano con: a) Formación académica. b) Experiencia acumulada en proyectos previos. c) Autodefinido como artista.</p>		<p>3 – CANALES Y COMUNICACIÓN</p> <p>1 – Pagina web.</p> <p>2 – Clubes sociales.</p> <p>3 - Referenciados por el boca a boca.</p>	
<p>9 – ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>1 – Salarios y BPS personal fijo.</p> <p>2 – Inversión para participación de grupos sociales de potenciales clientes.</p>		<p>5 – FUENTES DE INGRESOS</p> <p>1 – Venta del servicio llave en mano de equipamiento del espacio.</p>		

GRUPO 3 – DISEÑADORES DE INTERIORES

Si bien este grupo, en cuanto a las características de su modelo de negocio comparte en la mayoría de los casos dos cuestiones fundamentales con el grupo anterior de Arquitectos como son: el hecho de conocer el espacio en donde se planifica ubicar el mueble y el fuerte servicio de enlace y coordinación de todos los subcontratos necesarios para materializar el acondicionamiento final de ese espacio (en general también son soluciones de tipo “llave en mano”), el cliente le exige a este grupo una valor agregado adicional, que termina resultando central para su modelo de negocio, como lo es la aceptación y reconocimiento social del resultado final del equipamiento del espacio.

Esto los obliga a realizar un fuerte trabajo previo de marca personal, que traza una diferencia sustancial con todos los demás grupos. Deben desarrollar en paralelo toda una producción artística y un trabajo de posicionamiento en determinados grupos sociales de alto poder adquisitivo, en la mayoría de los casos.

La razón por la cual el cliente los elige, se sustenta en la mayoría de los casos, por referencias personales a la interna del grupo social de referencia (el “boca a boca”) del cliente, sumado a los antecedentes de desarrollo artístico antes mencionados, y en algunos casos, el antecedente de haber realizado algún trabajo para algún personaje público conocido.

De esta manera, el resultado final “lleva la firma” del diseñador, en una lógica muy similar a la que se utiliza para elegir una obra de arte.

Bloque 1 - Segmentos de mercado

¿Para quién creamos valor?

Personas y Empresas.

¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Si bien este grupo también presenta cierta variabilidad de un Diseñador de Interiores a otro al igual que el grupo anterior de Arquitectos, la mayoría se ubica de un nivel medio-alto hacia arriba.

Bloque 2 - Propuesta de valor

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

Resolver el acondicionamiento de todo un espacio interior (incluido el diseño y construcción de mobiliario) de manera coherente y haciéndose cargo de la solución de todos los aspectos operativos.

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

El riesgo de que el resultado final resulte insatisfactorio, si ellos deciden encarar el acondicionamiento del espacio por sí mismos, además de evitar todos los “dolores de cabeza” de tener que tratar y coordinar a todos los proveedores necesarios.

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

Alto reconocimiento social por valoración del resultado final del espacio acondicionado sumado a la firma del nombre o marca del Diseñador de Interiores.

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Servicio “llave en mano” de acondicionamiento de espacio interior, con diseño y elaboración de mobiliario, si así se requieren.

Bloque 3 - Canales

¿Qué canales de comunicación prefieren nuestros segmentos de mercado?

Entrevista personal y encuentros personales en otros ámbitos de sociabilización (clubes sociales y eventos privados).

¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?

A través de referenciados, clientes que en el pasado han tenido experiencias satisfactorias (el “boca a boca”) y por relacionistas públicos con los cuales el Diseñador de Interiores acuerda alianzas.

¿Cómo se conjugan nuestros canales?

Si bien el principal canal es la entrevista personal se complementa con los encuentros personales en otros ámbitos de sociabilización (clubes sociales y eventos privados).

¿Cuáles tienen mejores resultados?

Los encuentros personales en otros ámbitos de sociabilización (clubes sociales y eventos privados).

¿Cuáles son más rentables?

La entrevista personal.

¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Cliente coordina cita específica en el lugar a acondicionar o en el estudio del Diseñador de Interiores.

¿Cuáles son los medios de distribución que mejor se adaptan a las necesidades de nuestros clientes?

No aplica, ya que el punto que centraliza todas las actividades del servicio que presta el Diseñador de Interiores y de los productos que se adquieren o elaboran específicamente, es el espacio final del cliente a acondicionar.

¿Cuál es el medio de venta (presencial o electrónico) que prefieren nuestros clientes?

Presencial exclusivamente.

Bloque 4 - Relaciones con el cliente

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

Muy personalizada. Desde los encuentros personales en otros ámbitos de sociabilización (clubes sociales y eventos privados) y la entrevista personal inicial hasta la culminación del servicio, el cliente espera estar informado en todo momento. Sin embargo, a diferencia del grupo anterior otorga mayor libertad de decisión al Diseñador de Interiores, para no influir negativamente en el resultado final, ya que la firma o marca de este en "la obra" es un valor que busca.

¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?

Personalizadas.

¿Cuál es su coste?

Costo del tiempo de todas las interacciones personales, cuyo total varía según el valor hora de cada Diseñador de Interiores.

¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Son el disparador de todo el proceso, se dan en puntos intermedios de la prestación del servicio y al final del mismo.

Bloque 5 - Fuentes de ingreso

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

Por minimizar el riesgo de que el resultado final resulte insatisfactorio, por evitar todos los “dolores de cabeza” de tener que tratar y coordinar a todos los proveedores necesarios y por la firma o marca del Diseñador de Interiores.

¿Por qué pagan actualmente?

Por el valor antes descripto.

¿Cómo pagan actualmente?

Combinación de efectivo con medios de pagos electrónicos.

¿Cómo les gustaría pagar?

Como es actualmente.

¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Es una única fuente.

Bloque 6 - Recursos clave

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

El recurso humano formado técnicamente.

Bloque 7 - Actividades clave

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Relaciones públicas directas con los potenciales clientes y desarrollo de alianzas con relacionistas públicos clave. Diseño del espacio (incluido el mobiliario si se requiere) y la coordinación de subcontratos durante ejecución.

Bloque 8 - Asociaciones clave

¿Quiénes son nuestros socios clave?

Los relacionistas públicos.

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

Los proveedores de materiales para construcción de muebles, los proveedores de otros componentes a incorporar en el desarrollo del concepto de diseño y para el caso del mobiliario, los constructores de estos (carpinteros y herreros).

Este último socio/proveedor resulta crítico en el resultado final del mueble por la calidad de las terminaciones a lograr.

¿Qué actividades clave realizan los socios?

Asegurar stock y variedad de oferta de materiales y componentes.

Bloque 9 - Estructura de costos

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

Costos de acceso y mantenimiento a lugares de sociabilización para encuentro de clientes potenciales y comisiones relacionistas públicos.

¿Cuáles son los recursos clave más caros?

La tecnología de apoyo al proceso de diseño (hardware y software)

¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Siendo el principal costo el tiempo dedicado al proyecto, dentro del mismo, el tiempo dedicado a atender al cliente resulta una de las actividades más caras.

GRUPO 4 – DISEÑADORES INDUSTRIALES

8 – SOCIOS CLAVES 1 – Constructores de muebles (carpinteros, herreros, etc.) 2 – Otros subcontratos.	7 – ACTIVIDADES CLAVE 1 – Atención personalizada al cliente. 2 – Diseño del “concepto” para el espacio a equipar. 3 - Gerenciamiento de subcontratos.	2 – PROPUESTA DE VALOR C1 – Solución llave en mano del equipamiento completo (desde las terminaciones, iluminación y hasta los muebles a incorporar, de forma coherente entre todos estos componentes creando así “un concepto” para el mismo) de espacios auto contenidos. C2 – Mueble independiente de un espacio específico, flexible como para equipar múltiples tipos de espacios. C3 – Licencia de diseño de mueble para fabricación industrial.	4 – RELACION CON CLIENTES C1 – Personalizada, con participación del cliente. C3 – Personalizada con participación de sectores de la industria cliente (Ej. Departamento Comercial)	1 – SEGMENTO DE CLIENTES 1 - Empresas. 2 - Hogares. 3 - Fabricantes de muebles.
	6 – RECURSOS CLAVE 1 – Recurso humano con: a) formación académica de grado y posgrado. b) experiencia acumulada en proyectos previos. 2 – Taller o maquinaria especializada (1)		3 – CANALES Y COMUNICACIÓN 1 - Página web. 2 – Redes sociales: Twitter, Pinterest, Instagram, Facebook, LinkedIn. 3 - Trato personal directo. 4 - Boca a boca.	
9 – ESTRUCTURA DE COSTOS 1 – Salarios y BPS personal fijo (si aplica) 2 - Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios. 3 – Inversión en tecnología y capacitación de apoyo al proceso de diseño.		5 – FUENTES DE INGRESOS 1 – Honorarios profesionales por el servicio llave en mano de equipamiento del espacio. 2 – Ventas de muebles. 3 – Ventas de licencias de diseño de muebles.		

Nota 1: existen algunos pocos casos de Diseñadores Industriales que son propietarios de determinadas infraestructuras, algunas poco especializadas como por ejemplo, un espacio para taller de carpintería en madera o hierro, junto a su respectiva maquinaria, y otras muy especializadas, como por ejemplo, ploter de corte CNC, junto al espacio requerido para su uso.

Esto les permite introducir una variante en su modelo de negocio, que les otorga una ventaja competitiva importante, ya que para el primer caso antes mencionando, tienen una capacidad de respuesta mayor respecto de los D.I. que no cuentan con taller propio. Se reduce la necesidad de coordinación con otros subcontratos del mueble, con un aumento de la eficiencia en el consumo de tiempo y otros recursos.

Y para la segunda situación antes mencionada, el poseer una maquinaria específica de aplicación en la construcción de muebles, les permite variar su modelo de negocio para transformarse en un proveedor común centralizado de todos los meas actores: Arquitectos, Diseñadores de Interiores y Diseñadores Industriales.

GRUPO 4 – DISEÑADORES INDUSTRIALES

Este es el último grupo del presente estudio y también el más joven en términos de presencia en el mercado respecto de los tres anteriores, obviamente debido al hecho de la reciente aparición (comparado en términos de antigüedad con otras carreras universitarias) y formalización como carrera universitaria del Diseñador Industrial en Uruguay.

Sin embargo, es el grupo que presenta una mayor dispersión de modelos de negocios. Si bien para completar el Lienzo modelo de negocios de este grupo, se realizó un esfuerzo de simplificación y unificación de casos diversos, cabe mencionar los siguientes subgrupos detectados:

Subgrupo 1: Diseñadores Industriales cuyo modelo de negocios es prácticamente el mismo que los Arquitectos y Diseñadores de Interiores, en donde se parte de un espacio definido que requiere ser acondicionado.

Subgrupo 2: Diseñadores Industriales cuyo modelo de negocios consiste en diseñar muebles independientes del espacio en el cual serán alojados (es un diseño teórico, ya que no se conoce dicho espacio). Cabe destacar que para poder desarrollar este modelo de negocio, todos los casos que pertenecen a este subgrupo han resuelto de alguna manera el ámbito o espacio de exposición y venta de dichos muebles, ya sea mediante espacios propios (como por ejemplo Zaguán o Sámago) o espacios de terceros (como por ejemplo Pop Design, que aloja la oferta de varios de estos diseñadores)

Dentro de este subgrupo merece especial destaque el caso de MOD (D.I. Estefanía Lasalle y D.I. Cecilia Ulfe) que han innovado en un espacio de exposición y venta virtual, que además de ofrecer al cliente la posibilidad de cierto grado de personalización en algunos de los muebles que se ofertan, han desarrollado un modelo colaborativo mediante alianza con otros diseñadores que también ofrecen sus productos a través de esta plataforma: Zagan, Cervetto – Alaniz, Lateral, Mix, Tua Diseño, Wooden Toy, Diseño & Cia, Estudio Kraus, Mil Cosas, PiPa y Lovely Cut.

Subgrupo 3: Diseñadores Industriales cuyo modelo de negocios consiste en introducir mediante importación al país, productos extranjeros ya diseñados para reventa, como

por ejemplo el caso de Alfonso Martínez y Natalia Campos que importan las alfombras lavables de la marca española Lorena Canals.

Subgrupo 4: Diseñadores Industriales cuyo modelo de negocios consiste en ser dueños de maquinaria especializada que, a la vez que les permite profundizar en el desarrollo de diseños generados a partir de la misma, sirve como servicio de apoyo a otros diseñadores mediante la prestación del servicio de uso de tal maquinaria.

Estudio Kraus es un ejemplo de este subgrupo, mediante la maquinaria que permite realizar cortes CNC (Control Numérico por Computadora)

Otra característica a destacar en el marco del modelo de negocio llevado a cabo por este grupo, es el hecho de que en todos los casos, la actividad de diseño de mobiliario se complementa con otros tipos de diseños como el gráfico, el de empaques para productos comerciales, el de páginas web o el de stands comerciales, entre otros.

Todos los casos coinciden en mencionar que esto se debe básicamente a que el mercado local resulta de un tamaño tan pequeño para el diseño de mobiliario, que se requieren de fuentes adicionales de ingresos para hacer viable el negocio como tal.

De hecho este ha sido el principal disparador para que algunos de los integrantes de este grupo, hayan iniciado acciones para buscar oportunidades fuera del mercado local, como lo es la exportación de productos o la venta de licencias de diseño a industrias en el exterior.

Bloque 1 - Segmentos de mercado

¿Para quién creamos valor?

Personas y Empresas.

¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Si bien este grupo presenta varios modelos de negocio diferentes según ya se ha expuesto, para el caso puntal de diseño de mobiliario independiente del espacio final en donde será ubicado (que es para el cual se van a atender todos los demás puntos del Lienzo Modelo de Negocios a continuación) los principales clientes por peso económico son las empresas.

Bloque 2 - Propuesta de valor

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

Resolver el diseño de un mueble que atiende a necesidades o problemas funcionales determinados de manera independiente al cliente específico que terminará adquiriendo el mueble.

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

Las necesidades o problemas funcionales identificados.

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

Contar con el mueble mejor se adapta a sus requerimientos.

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Muebles terminados para la venta.

Bloque 3 - Canales

¿Qué canales de comunicación prefieren nuestros segmentos de mercado?

Página web, redes sociales y locales de exposición y venta.

¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?

Página web, redes sociales y locales de exposición y venta.

¿Cómo se conjugan nuestros canales?

Son complementarios.

¿Cuáles tienen mejores resultados?

Página web y redes sociales permiten una primera aproximación al catálogo de productos disponibles, que adelanta una parte de la decisión de compra. Luego el cliente se traslada hasta el punto de exposición y venta en donde termina de decidir.

¿Cuáles son más rentables?

Redes sociales por bajo costo de mantenimiento.

¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Cliente aprovecha tiempo libre para recorrer redes sociales y pagina web.

¿Cuáles son los medios de distribución que mejor se adaptan a las necesidades de nuestros clientes?

Salvo para el caso de la venta electrónica, es el cliente el que concurre hasta el punto de exposición y venta.

¿Cuál es el medio de venta (presencial o electrónico) que prefieren nuestros clientes?

Presencial y electrónico.

Bloque 4 - Relaciones con el cliente

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

Al ser desconocido el espacio donde se ubicara el mueble y desconocido también el cliente, la relación con el mismo se da en el punto de exposición y venta, al momento de asesoramiento para la compra.

¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?

A través de las imágenes de las redes sociales y pagina web.

¿Cuál es su coste?

Como las redes sociales tienen bajo costo de mantenimiento, el que se presenta como mayor (aunque continua siendo bajo) es el de mantenimiento de la página web.

¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Son la interfaz de comunicación con los potenciales clientes para informarlos sobre el catálogo de productos disponibles.

Bloque 5 - Fuentes de ingreso

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

Por el mueble que mejor se adapte a sus necesidades.

¿Por qué pagan actualmente?

Por el valor antes descripto.

¿Cómo pagan actualmente?

Combinación de efectivo con medios de pagos electrónicos.

¿Cómo les gustaría pagar?

Como es actualmente.

¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Hecha la aclaración inicial de que el presente cuestionario se está respondiendo para el modelo de negocio en donde un Diseñador Industrial diseña un mueble de manera independiente al espacio en donde se ubicará finalmente (y sin conocer al cliente específico) y luego lo ofrece a través de su web, redes sociales o en el punto de exposición y venta, esta sería una fuente de ingreso única.

Bloque 6 - Recursos clave

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

El recurso humano formado técnicamente.

Bloque 7 - Actividades clave

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Identificación de tendencias en los modos de vida de los clientes potenciales, para determinación de los problemas de diseño a resolver. Diseño del mueble.

Coordinación de subcontratos para su construcción. Exposición. Asesoramiento de cliente durante venta. Venta.

Bloque 8 - Asociaciones clave

¿Quiénes son nuestros socios clave?

Otros Diseñadores Industriales que poseen maquinaria específica de apoyo al proceso de diseño y construcción del mueble.

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

Los proveedores de materiales para construcción de muebles, los proveedores de otros componentes a incorporar en el desarrollo del concepto de diseño y para el caso del mobiliario, los constructores de estos (carpinteros y herreros).

Este último socio/proveedor resulta crítico en el resultado final del mueble por la calidad de las terminaciones a lograr.

¿Qué actividades clave realizan los socios?

Asegurar stock y variedad de oferta de materiales y componentes.

Bloque 9 - Estructura de costos

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

Como en la mayoría de los casos, los Diseñadores Industriales no son propietarios del local de exposición y venta, el alquiler del mismo es el costo que reporta como el más importante, además de todos los demás costos que implica tener un comercio abierto (alarmas, seguros, costos fiscales, etc.)

¿Cuáles son los recursos clave más caros?

La tecnología de apoyo al proceso de diseño (hardware y software)

¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Siendo el principal costo el tiempo dedicado al proyecto, las actividades de diseño y construcción del mueble son las que resultan más caras por el mayor consumo de tiempo.

Segunda Parte - El impacto de las tecnologías emergentes.

1 – Selección de tecnologías emergentes

Para esta segunda parte del estudio, se eligieron las 3 tecnologías emergentes que con alto potencial de impacto en el diseño de muebles, han figurado más veces en los últimos listados de las 10 tecnologías emergentes de cada año, de la MIT Technology Review en español³, según el siguiente detalle:

Impresión 3D

2013 - <https://www.technologyreview.es/s/3481/fabricacion-aditiva>

2014 - <https://www.technologyreview.es/s/4181/tr10-microimpresion-en-3d>

2018 - <https://www.technologyreview.es/s/10021/tr10-impresion-de-metales-en-3d>

Internet de las cosas

2017 - <https://www.technologyreview.es/s/6823/tr10-ejercitos-de-las-cosas-zombi>

Nanotecnología

2015 - <https://www.technologyreview.es/s/4754/tr10-nanoarquitectura-que-desafia-las-leyes-de-la-naturaleza>

3 - MIT Technology Review en español es la edición en castellano de MIT Technology Review, una revista publicada por Technology Review Inc., compañía independiente de medios de comunicación propiedad del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT).

MIT Technology Review, fundada en 1899, es la revista sobre tecnología más antigua del mundo y la autoridad global en el futuro de la tecnología en internet, telecomunicaciones, energía, informática, materiales, biomedicina y negocios.

Su misión es promover el conocimiento de las tecnologías emergentes y analizar sus implicaciones comerciales, políticas y sociales a través de sus noticias diarias, artículos de análisis y opinión y de su canal de vídeo. Su perspectiva sobre innovación ayuda y orienta a líderes del mundo de la tecnología y de los negocios (empresarios, emprendedores, investigadores, inversores y financieros) para mejorar la economía global, especialmente gracias a los Informes Especiales como '10 Tecnologías más rompedoras' o las '50 compañías más disruptivas' y a través de los eventos EmTech (en España, Colombia y México) y los premios 'Innovadores menores de 35'

2 – Definiciones y pertenencia para el estudio

Impresión 3D

Es un grupo de tecnologías de fabricación por adición donde un objeto tridimensional es creado mediante la superposición de capas sucesivas de material. Ofrece la capacidad para imprimir partes y montajes hechos de diferentes materiales con diferentes propiedades físicas y mecánicas, a menudo con un simple proceso de ensamble.

Para el presente estudio interesa desde el punto de vista de su potencial para cambiar la lógica de producción y las características de las salidas del proceso de diseño.

Internet de las cosas (Internet of Things - IoT)

El internet de las cosas (en inglés, Internet of Things, abreviado IoT; o IdC, por sus siglas en español) es un concepto que refiere a la interconexión digital de objetos cotidianos con internet. Como los estudios relacionados con este concepto están aún en un punto muy temprano de desarrollo, se carece de una definición estandarizada para este término, entonces así resulta que también puede ser la conexión de internet con más cosas u objetos que con personas, que también se suele conocer como internet de todas las cosas o internet en las cosas.

El concepto de internet de las cosas fue propuesto por Kevin Ashton en el Auto-ID Center del MIT en 1999, donde se realizaban investigaciones en el campo de la identificación por radiofrecuencia en red (RFID, del inglés Radio Frequency Identification) y tecnologías de sensores.

Con su desarrollo, si todos los objetos que nos rodean estuvieran equipados con dispositivos de identificación y conectados a internet, conoceríamos exactamente su ubicación y cómo se consumen en el mundo.

Para lograr este objetivo, será necesario codificar entre 50 a 100.000 millones de objetos y seguir el movimiento de estos, si se toma en cuenta que a la fecha, en promedio, todo ser humano está rodeado al menos, entre 1000 a 5000 objetos.

Se calcula que para 2020 habrá en el mundo aproximadamente entre 26.000.000.000 y 30.000.000.000 de dispositivos con un sistema de conexión a internet.

Con la próxima generación de aplicaciones de internet, protocolo IPv6, se podría llegar a identificar todos los objetos, algo que no se podía hacer con IPv4, ya que este sistema es capaz de identificar instantáneamente por medio de un código a cualquier tipo de objeto.

Para el presente estudio interesa desde el punto de vista de su incorporación ineluctable al diseño del mueble y de la determinación de los nuevos conocimientos que el diseñador deberá incorporar o en su defecto, como hará para obtenerlos sin incorporarlos directamente, por ejemplo a través de subcontratación de expertos.

Nanotecnología⁴ (Auto-ensamblaje o Materia Viva)

El término "nanotecnología" es usado extensivamente para definir las ciencias y técnicas que se aplican a nivel de nanoescala (Prefijo nano = 10^{-9} = 0,000.000.001), y que permiten trabajar y manipular las estructuras moleculares y sus átomos.

Si bien al respecto existen varias líneas de desarrollo e investigación, el presente estudio va a centrarse en el "Auto-ensamblaje" o "Materia Viva", es decir, la capacidad de lograr, mediante órdenes impartidas por el usuario, que las cosas se ensamblen solas como ocurre en la naturaleza, por ejemplo, como un organismo vivo.

La materia, por así llamarla viva, será capaz de configurarse y re-configurarse infinita cantidad de veces, mutando cada vez en, por ejemplo, una silla, una mesa, un banco, etc.

Esto se lograría por que mediante la manipulación a nanoescala de materiales biológicos será posible diseñar y construir nano máquinas capaces de auto-ensamblarse exponencialmente que puedan convertirse o funcionar en procesos de manufactura.

4 – R.A.E.: Nanotecnología. De nano y tecnología. 1. f. Tecnología de los materiales y de las estructuras en la que el orden de magnitud se mide en nanómetros, con aplicación a la física, la química y la biología.

Estas estructuras nanométricas que se conectan entre sí siguiendo patrones complejos con una eficiencia sin precedentes, pueden conseguir que los bloques básicos de construcción a escala nanométrica (algo así como los ladrillos) se acoplen unos con otros por sí solos, siguiendo el "plano de construcción" de los diseñadores humanos, sin que estos deban hacer el montaje.

Para el presente estudio interesa desde el punto de vista de su potencial para cambiar la lógica de producción y la conducta de los consumidores, así como las características de las salidas del proceso de diseño.

Reflexión y comentario final.

Primera Parte - Mapa de Actores y Modelos de Negocios

Una primera reflexión en cuanto a actores del mercado, recordando que el agrupamiento de actores individuales se hizo mediante la formación técnica de cada grupo, es que podría llegar a decirse que el modelo de negocio desarrollado por cada uno de estos, resulta una consecuencia de la manera en la cual entienden y encaran el diseño de mobiliario.

Arquitectos y Diseñadores de Interiores, inician el proceso desde la necesidad de arquitecturizar (y nótese que evito decir: equipar) un espacio definido, en donde también se tienen en cuenta las funciones a satisfacer, para entonces finalmente llegar al diseño del mueble. Esto los lleva a desarrollar un modelo de negocio de tipo servicio, el cual incluye diseño de mobiliario como un componente más del mismo.

Diseñadores Industriales en cambio, parten de "un problema a resolver", centrado en el desempeño que el mueble debe llegar a satisfacer, para entonces llegar al diseño del mueble, que en muchos de los casos resulta independiente del espacio en donde finalmente será utilizado. Esto les permite ir hacia modelos de negocios en donde predominantemente materializan y ofrecen para venta el mueble como producto.

Queda claro que todas estas cuestiones resultan de algunas generalizaciones necesarias para simplificar las conclusiones finales del presente estudio, pudiéndose

encontrar casos puntuales en donde o bien no se cumplen, o son situaciones híbridas de los dos grandes modelos de negocio.

Segunda Parte - El impacto de las tecnologías emergentes

La impresión 3D es vista solo como una tecnología de apoyo y colaboración al proceso de diseño del mueble, por ejemplo, para que los diseñadores pueden generar más rápidamente prototipos para testeo y modelos a escala para presentar mejor la idea al cliente o usuario final.

Solo en algunos casos se la percibe con el potencial de fabricación de algunas piezas o componentes del mueble, y en ningún caso se visualiza que en el futuro, el cliente o usuario final prescinda tanto del diseñador como del constructor, para pasar a imprimirse sus propios muebles mediante el uso de esta tecnología.

En algunos casos si se estaba en conocimiento de los desarrollos cercanos sobre impresión 3D en otros materiales que no sean plásticos, como por ejemplo en metales.

Respecto a Internet de la Cosas, en algunos casos o no se tenía conocimiento del término y concepto, o en otros se lo confundió con la Domótica⁵. Sin embargo, luego de una breve explicación del mismo, si se percibió como una necesidad, el hecho de que cada vez más los muebles deberán incorporar los componentes necesarios para permitir su conexión a internet e interconexión con otros muebles o electrodomésticos.

Adicionalmente en este sentido, la mayoría de los casos opinó que en el futuro, la necesidad de satisfacer los saberes o competencias necesarios para atender esta situación, se cubrirá mediante el desarrollo de asesores especializados en el tema, y no de una formación adicional en la curricula de estudio de Arquitectos, Diseñadores Industriales o Diseñadores de Interiores.

Por lo tanto, se detecta la necesidad de formar Técnicos asesores en Internet de las Cosas aplicada a mobiliario, que puedan complementar a los profesionales antes mencionados.

5 – R.A.E.: Domótico, ca La forma f., del lat. domus 'casa' y automática. 1. adj. Perteneciente o relativo a la domótica. 2. f. Conjunto de sistemas que automatizan las diferentes instalaciones de una vivienda.

Finalmente, sobre nanotecnología, y en particular la línea de desarrollo de auto-ensamblaje o materia viva, en ningún caso se tenía conocimiento del término y concepto, aun luego de una breve explicación del mismo, no se percibe como algo que vaya a suceder en el lapso de la vida profesional de los entrevistados.

Para estas dos últimas tecnologías emergentes en ninguna caso se está desarrollando, o al menos se ha planificado, algún tipo de acción de preparación para las mismas.

Sobre impresión 3D, la preparación consiste en realizar un seguimiento de la evolución del precio y disponibilidad de las impresoras 3D, para realizar su incorporación a los respectivos estudios y en el proceso de diseño de los muebles.

Finalmente, fuera de los objetivos del presente estudio, pero necesario como pregunta de transición entre una parte y otra de la encuesta, se consultó a los entrevistados sobre cuáles serían los principales desafíos a futuro del sector, respecto de lo cual podemos resumir:

- a) Hacer viable el diseño de mobiliario, como única actividad y fuente de ingresos del modelo de negocio.
- b) Asegurar la continuidad de stock de materiales de los proveedores. En este sentido se indicó que si bien existe buena variedad de oferta, los proveedores importan poca cantidad de productos, lo que complica la continuidad de determinados diseños cuando este stock se acaba y hay que esperar por la reposición del mismo (que en algunos casos se descontinúa por parte del proveedor)
- c) Incorporar tecnología en los proveedores que construyen los muebles para alcanzar mejores niveles de calidad en las terminaciones de los muebles.
- d) Iniciar la importación de herrajes de movimiento con mayor grado de tecnología.

Bibliografía.

Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (Inglés) Tapa blanda – 29 junio 2010 de Alexander Osterwalder (Autor), Yves Pigneur (Autor).

Créditos de las imágenes.

IMG 01

<http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2014/05/Canvas.jpg>

IMG 02

<http://blog.explorerbyx.org/2016/04/business-model-canvas-bmc/>

Anexo I – Formato de Encuesta Personal a Actor Clave

ENCUESTA (versión 2)

Fecha: ___ / ___ / ____

1 – Denominación del Estudio: _____

2 – Cantidad de personas de la organización: _____

3 – Distribución anual de ingresos por mercado: Nacional _____ / Exterior _____

4 – Profesionales del diseño en la organización: Arq. _____ / D.I. _____

5 – Otros Procesos desarrollados: Com. ___ / Prod. ___ / Dist. ___ / Expo. ___ / Otro _____

6 – Cual es su propuesta de valor: _____

7 – Perfil mercado: Hogar _____ / Corporativo _____ – Masivo _____ / Individual _____

8 – Canales comunicación clientes: _____

9 – Relación con los clientes: _____

10 – Fuentes de ingresos: _____

11 – Recursos clave: _____

12 – Proceso / Actividades clave: _____

13 – Socios / Aliados clave: _____

14 – Principales costos: _____

15 – Cuales son los principales desafíos a futuro del sector:

16 – En relación a estos desafíos, como le parece que pueden impactar las siguientes tecnologías:

Impresión 3D: _____

Internet de las Cosas: _____

Nanotecnología: _____

17 – Como se está preparando para responder a estos impactos:
