



*Escuela de
Postgrado de
Marketing
Internacional*

**Enfoque de marketing basado en diseño estratégico
y *design thinking* para el desarrollo de
emprendimientos *Millennials*. Modelo de
exportación para un Estudio multidisciplinario
especializado en arquitectura y diseño de interiores**

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing
Internacional de la Escuela de Posgrado de Marketing Internacional
Facultad de Ciencias Económicas
- Universidad Nacional de La Plata -

Director de Tesis:

Prof. Dr. Federico Del Giorgio Solfa

Presentado por:

D.I. Ticiania Agustina Alvarado Wall

Agosto 2024

Índice

Resumen	5
Proyecto de tesis	6
Objetivo general y específicos	6
Metodología	6
Marco teórico	8
Agradecimientos	10
Capítulo 1. Introducción, enfoque	11
1.1. Aspectos introductorios	11
1.2. Situación actual del contexto	11
1.3. El enfoque del Marketing basado en diseño estratégico y <i>design thinking</i>	12
Capítulo 2. Necesidades, oportunidades y desarrollo emprendedor en la generación millennial	14
2.1. Sinergia de la producción y el consumo joven	14
2.2. Caracterización de los jóvenes <i>Millennials</i>	14
2.2.1. La filosofía <i>Millennial</i>	15
2.2.2. Estilo de vida. Vida social, familia y relaciones interpersonales	15
2.2.3. Consumo. Conciencia global y social	16
2.3. Jóvenes emprendedores	16
2.3.1. El contexto dual: urbano e internacional	17
2.3.2. Colaboración entre emprendimientos	18
2.3.3. Nuevas costumbres y nuevos consumidores	18
2.3.4. Necesidades de productos y servicios: oportunidades de desarrollo	19
Capítulo 3. Las nuevas perspectivas del diseño	20
3.1. Principales conceptos del enfoque	20
3.2. El diseño estratégico	22
3.2.1. La concepción estratégica del diseño	22
3.2.2. Diseño y Gestión	23
3.2.3. El diseño colaborativo y red de actores	24
3.3. Proceso de diseño fundado en el <i>design thinking</i>	27
3.3.1. ¿Qué es un proceso de diseño?	28
3.3.2. Concepto de <i>design thinking</i> (DT)	29
3.3.3. El carácter antropocéntrico del <i>design thinking</i>	32
3.3.4. La experiencia de usuario	33
3.3.5. El <i>design thinking</i> como nueva estrategia de innovación en los negocios	34

3.3.6. Etapas para la implementación del <i>design thinking</i>	35
Capítulo 4. Caso de estudio	37
4.1. Jeitinho Estudio Creativo: Arquitectura y Diseño	37
4.2. Origen y desarrollo del negocio	37
4.2.1. Demandas de los nuevos segmentos	50
4.2.2. Oportunidades de los alcances geográfico y generacional	51
4.2.3. La virtualidad el aliado para la expansión	51
4.2.4. La impronta generacional	52
4.3. Diseño interdisciplinario y sistema de actores	53
4.3.1. El rol de las redes sociales	54
4.3.2. La comunicación/interacción en redes sociales	55
4.4. Funcionamiento, servicios y formas de contratación	58
4.4.1. Servicios que ofrece	58
4.4.2. Proceso de contratación	59
4.4.3. Metodología de trabajo	60
Capítulo 5. Estrategias de expansión del servicio	67
5.1. Estrategias de expansión	67
5.1.1. Implementación y canales de comunicación	68
5.1.2. Alianzas estratégicas	70
5.1.3. Servicios prestados a empresas: trabajo a terceros	73
5.2. Exportación del servicio	73
5.2.1. Definición de los servicios a ofrecer	75
5.3. Propuesta evolucionada del modelo	76
5.3.1. Diseño remoto: fases del proceso	76
5.4. Proceso y requisitos para la exportación de servicios	81
Capítulo 6. Conclusiones	83
6.1. Reflexiones finales	83
Referencias Bibliográficas	87

Índice de figuras

Figura 1. Propuesta conceptual del enfoque de marketing	8
Figura 2. Red de Actores	26
Figura 3. Proceso lineal de diseño	29
Figura 4. Proceso de <i>design thinking</i>	36
Figura 5. Iso- logotipo 2017 / 2020 de Jeitinho Estudio Creativo	38
Figura 6. Antes y después en proyecto de remodelación estar, cocina, comedor.....	39
Figura 7. Antes y después en proyecto de remodelación integral de PH	40
Figura 8. <i>Branding</i> El Hormiguero.....	40
Figura 9. Proyecto de diseño de interiores para <i>coworking</i> El Hormiguero.....	41
Figura 10. Antes y después en proyecto de remodelación de cocina y comedor.....	42
Figura 11. Prisma de identidad y personalidad de marca para Jeitinho Estudio Creativo....	44
Figura 12. Rediseño de imagen para Jeitinho Estudio Creativo.....	45
Figura 13. Antes y después en proyecto de interiorismo para estudio/oficina.....	46
Figura 14. Capacitación en FV.....	47
Figura 15. Capacitación en Roca.....	48
Figura 16. Exposición Idear 2021.....	48
Figura 17. Exposición Idear 2022.....	49
Figura 18. Participación en 1er concurso de diseño Ilva crea 2023	49
Figura 19. Antes y después en proyecto de remodelación integral en Tolosa.....	50
Figura 20. Diseño de feed para Instagram.....	57
Figura 21. Relevamiento en obra o locaciones a intervenir.....	61
Figura 22. Interpretación de la información relevada, realización de planos técnicos.....	61
Figura 23. Proceso creativo, búsqueda de alternativas, trabajo en el estudio.....	62
Figura 24. Selección de propuestas adecuadas para la primera entrega al cliente.....	63
Figura 25. Reuniones e intercambio con clientes, virtuales o presenciales.....	63
Figura 26. Ajustes de proyectos, terminaciones, moodboard.....	64
Figura 27. Aprobación del proyecto con el cliente.....	64
Figura 28. Muestra de Entrega Final. Proyecto Terralagos.....	65
Figura 29. Proceso de diseño Jeitinho Estudio.....	66
Figura 30. Modelo de planificación para contenido en Instagram	69
Figura 31. Mapa de actores en nuevos territorios.....	72
Figura 32. Gráfico de exportaciones de servicios por categoría	75
Figura 33. Fases del proceso para territorio local, o remoto.....	77

Figura 34. Cuadro *inputs* y *outputs* etapas del proceso.....81

Resumen

El presente trabajo describe la situación actual de los jóvenes emprendedores pertenecientes a la generación *Millennial*, en el modo de implementar nuevos negocios y servicios desde la óptica del marketing enfocado en el diseño estratégico y *design thinking*.

Para ello se describe una experiencia propia en la implementación de un estudio de diseño industrial, arquitectura y diseño de interiores, que brinda servicios para la definición y ejecución de proyectos de construcción y remodelación tanto en viviendas como en diseño comercial.

Los ejes de análisis son:

- nuevas necesidades para el diseño de interiores en el ámbito de la construcción, las metodologías de trabajo impulsadas con la pandemia y,
- nuevas oportunidades de alcanzar mercados a distancia aprovechando las herramientas de comunicación disponibles.

En ese sentido, vale resaltar que el proyecto es impulsado por dos mujeres emprendedoras: una Diseñadora Industrial y una Arquitecta *Millennials*, ambas con sede en la ciudad de La Plata, Buenos Aires, Argentina. Este emprendimiento descubrió su potencial desde la irrupción de la pandemia del Covid-19, gracias al poder de las redes sociales que permitieron llevar sus propuestas a usuarios de todo el país.

En la presente tesis de maestría, se propone la planificación de un modelo de expansión para el ofrecimiento de los servicios de diseño de interiores para espacios residenciales y comerciales a un público remoto, nacional e internacional, que surge de la experiencia local post pandemia Covid-19.

Esta unidad de negocios incorpora y capitaliza las herramientas del diseño estratégico, *design thinking* y *service design* para diferenciarse en el mercado. Que además se complementa con la formación en diseño industrial de la autora de esta tesis, quien, a su vez, desempeña sus tareas en el área de gestión estratégica de Jeitinho Estudio Creativo.

Palabras clave: marketing estratégico, diseño estratégico, *design thinking*, emprendimientos, diseño colaborativo

Proyecto de tesis

Título de la tesis:

Enfoque de marketing basado en diseño estratégico y *design thinking* para el desarrollo de emprendimientos *Millennials*. Modelo de exportación para un Estudio multidisciplinario especializado en arquitectura y diseño de interiores.

Objetivo general:

- Brindar un enfoque de marketing que capitalice el potencial en servicios de diseño de interiores para el desarrollo de nuevos mercados remotos.

Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de los jóvenes emprendedores, identificando el comportamiento en el modo de vida y la sinergia creativa para emprender.
- Explicar los procesos de diseño como estrategias distintivas de marketing.
- Releva las principales etapas de colaboración en red, para potenciar los emprendimientos *Millennials*.
- Verificar el aporte del diseño estratégico y el *design thinking* en el funcionamiento de un Estudio de diseño y arquitectura.
- Proponer un modelo de marketing y plan de acción para la expansión del servicio de diseño de interiores para Jeitinho Estudio Creativo.

Metodología

En el presente trabajo, se realizará un tipo de investigación descriptiva. Para ello, se analizará literatura que trata los temas principales de la tesis (*Millennials*, diseño estratégico, *design thinking* y desarrollo emprendedor) con el fin de establecer las definiciones del repertorio y el contenido clave a utilizar.

Primero, nos enfocaremos en la descripción del contexto socio-económico, las necesidades y oportunidades para el desarrollo emprendedor de los jóvenes como alternativa laboral en

el tipo de economía emergente. Nos centraremos en las redes de trabajo que se generan en torno a la actividad colaborativa como forma de expandir los mercados. Con el foco puesto en la caracterización del emprendedor/consumidor *Millennial*. Este recorrido nos permitirá determinar los temas, intereses y estilos de vida relacionados a ellos.

En la temática de diseño estratégico y *design thinking* trabajaremos en un relevamiento de campo de tipo descriptivo, con el que se pretende dar a conocer estas perspectivas relativas a la actividad del Diseño y sus ventajas aplicativas tanto para la innovación en los modelos de negocios, como para la planificación y gestión estratégica.

Posteriormente nos centraremos en el análisis y desarrollo del caso seleccionado, que servirá de base para el modelo que propone esta tesis. Para lograrlo, se utilizarán fuentes primarias, llevando a cabo entrevistas cualitativas con las fundadoras del emprendimiento. Las preguntas fueron pensadas para saber cómo identificaron su mercado objetivo, cuál es su propuesta de valor y cuál fue su estrategia para establecer alianzas con otros emprendimientos relacionados con el modelo de negocios que han diseñado.

En este análisis, también recurriremos a fuentes secundarias para obtener datos tanto cuantitativos (relacionados con el crecimiento del sector) como cualitativos (sobre las tendencias globales). Esto nos permitirá comprender las características generales, los diversos modelos de negocios y los servicios ofrecidos, y así identificar las particularidades y oportunidades a nivel local en el caso que estamos estudiando.

Asimismo, se complementará con la información recopilada de los medios de comunicación, como las redes sociales y páginas web específicas, que cuentan con información adicional para dar a entender cómo es el funcionamiento de Estudio Jeitinho.

El caso de estudio, devendrá en la propuesta de conformar un modelo de concepción de marketing basado en las perspectivas de diseño para que pueda ser aplicado en otros mercados, con el fin de expandir nacional e internacionalmente el negocio. Se hará uso de la bibliografía referente al marketing y diseño para enmarcar el análisis previamente realizado.

Posteriormente, se especificarán los puntos, que posibiliten definir etapas de planificación e implementación para el modelo, que servirá para la comprensión del funcionamiento y el análisis del caso, y sea tomado de referencia por emprendedores (incluso, de otros sectores) que busquen ampliar su proyecto a otros mercados. Entender la complejidad del contexto y las interrelaciones existentes con otros actores, podrían ser clave distintiva del

modelo. Donde la complementación de estos, sus productos y servicios sirvan para promover una cultura coproductiva y autogestiva (Manzini, 2013).

Por último, daremos lugar a las conclusiones en las cuales reflexionaremos de manera objetiva, sobre la concepción de marketing propuesta y el caso expuesto para implementarlo en contextos reales. También haremos hincapié en el nuevo perfil de diseñador capacitado para elaborar modelos de negocios y planificar estrategias de marketing (Kotler, 2003).

Marco teórico

Partiendo del eje central de la tesis: integración del diseño estratégico y *design thinking* para el desarrollo de emprendimientos *Millennials* como nuevo enfoque de marketing, se determinan las dimensiones analíticas que conformarán el marco teórico.

Figura 1

Propuesta conceptual del enfoque de marketing



Nota. Elaboración propia

En primer lugar se asume a la generación *Millennial* en el contexto socioeconómico actual, con sus estilos, costumbres y formas de trabajo. Siendo el desarrollo emprendedor uno de los formatos laborales que más se destacan (Kantis, 2016).

Para la sinergia de la producción y el consumo joven, en cuanto a la interrelación, los grupos sociales y los negocios, este estudio se basará en Heckhausen y Shane (2015), Paz (2004) y Murillo Vargas et al. (2015).

Asimismo, se consideraron algunos trabajos de Deloitte (2014), Vilanova y Ortega (2017), Van den Bergh y De Wulf (2017), Coto (2018), Canavire (2023), entre otros, para caracterizar a la generación *Millennial*, considerando su filosofía, estilo de vida y consumo.

El desarrollo emprendedor tiene una forma distintiva con esta generación joven, en la que el diseño colaborativo es su principal característica (Roca, 2015). Con la preferencia del modelo de consumo C to C, tomaron protagonismo las economías locales y potenció la interrelación de redes y actores (Pérez & Ramos, 2019; Del Giorgio Solfa & Alvarado Wall, 2021).

Mootee (2014) reconoce como imprescindible a las estrategias de expansión que ayuden a prosperar a los emprendimientos. Por otro lado, la exportación de servicios ha tomado mayor relevancia a partir de la pandemia de Covid-19, con la experimentación de las múltiples herramientas de telecomunicación existentes. De alguna manera, esto permite el acceso a nuevos mercados, en los que desde Argentina se puede ser altamente competitivo (Belandria & Garzón, 2020; Galiano, 2020).

Leiro (2006) inicia el camino de la gestión del diseño en Argentina, a la que se complementa con otros autores clásicos internacionales como Buchanan (1992), Nielsen (2002), Brown (2008) y Norman y Stappers (2015), para otorgarle al diseño la función de conducción de proyectos. Es así, que desde la perspectiva profesional, el diseño industrial asume una posición de liderazgo frente al mercado, incorporando también la visión del diseño estratégico y la metodología del *design thinking* (Alvarado Wall & Del Giorgio Solfa, 2024).

La integración de estas visiones en el marketing como factores diferenciadores, resulta eficiente en términos de participación sinérgica entre emprendedores que colaboran en red. Estas redes de emprendedores *Millennials* que, basados en un alto nivel de confianza, dan nacimiento a nuevos proyectos de negocios (Roca, 2015).

El marco teórico aquí expuesto, se profundiza de manera enfocada en los capítulos 2,3 y 5, donde se desarrollan respectivamente los marcos conceptuales de: la generación *Millennial*, las perspectivas del diseño y las estrategias de expansión del servicio.

Agradecimientos

A mi director, quien ha sido un guía constante durante varios años, acompañándome desde la concepción de la idea hasta la última versión de esta tesis. Su apoyo ha sido fundamental en esta etapa de mi trayecto académico.

CAPÍTULO 1. Introducción, enfoque y metodología

1.1. Aspectos Introductorios

La propuesta de esta tesis es generar una nueva mirada del marketing desde las metodologías proyectuales del diseño estratégico y *design thinking*, con el fin de aplicarlas en redes de trabajo colaborativas que se dan entre jóvenes que emprenden. El presente trabajo está dirigido a una generación de consumidores específicos como son los *Millennials* que, con sus características y exigencias, impusieron nuevos paradigmas de consumo y con ello necesidades insatisfechas.

En primer lugar, se exponen las particularidades del contexto socio-económico generacional, buscando caracterizar y comprender a todos los actores involucrados para desentramar la complejidad del mismo y concluir en una concepción de marketing abordada desde las perspectivas de diseño.

A continuación, se procede el análisis del caso Estudio de diseño de interiores y arquitectura, liderado por dos jóvenes emprendedoras. Estas profesionales comprendieron la complejidad del entorno, identificaron las claves principales y crearon un modelo de negocios distintivo en el ámbito.

En concreto, el propósito de este trabajo es profundizar la propuesta para expandir el negocio a otras provincias en Argentina y al mercado internacional, entendiendo que el modelo resultante podría servir para replicarse en otros sectores económicos (locales, nacionales e internacionales).

1.2. Situación actual del contexto

Nos enfrentamos a una coyuntura local e internacional de características complejas, en donde convergen nuevas formas de vida y de empleo: la generación *Millennial*, los emprendimientos, el consumo consciente y ético. Esto, junto con los canales de comunicación, como las redes sociales -en especial Instagram- plantea nuevos desafíos para la toma de decisiones estratégicas que impulsen la sostenibilidad y crecimiento de las economías emergentes.

Los modelos de negocios, que fueron surgiendo con los emprendimientos como alternativas laborales y que están fuertemente arraigados y representados por la generación *Millennial*,

presentan algunas características en común como:

- El carácter antropocéntrico, que ubica al usuario/consumidor como eje en la innovación, buscando dar respuesta a sus necesidades insatisfechas (Mootee, 2014).
- Lo colaborativo, que entiende a las redes de emprendedores más allá de la competencia, sino como parte de una posibilidad de trabajo expandida (Massi, 2013).
- Una propuesta responsable que responda a los nuevos parámetros de consumo. Esta contempla más que nunca el origen del negocio, las recomendaciones, quienes lo ofrecen y la experiencia (Uman, 2018).
- Considera las dinámicas de los usuarios. Donde las necesidades a abordar incluyen los nuevos hábitos de apropiación de los espacios, que da lugar a requisitos emergentes y específicos (Ortiz et al., 2018)

En la actualidad, los emprendimientos tienen gran relevancia en sus formas de colaboración y participación, enfocándose en expandir sus mercados para dar respuesta a las nuevas demandas en su complejidad, sin la mirada competitiva.

Asimismo, nos encontramos con la generación *Millennial* como protagonista en este desarrollo y crecimiento de las nuevas economías locales. Según diversos artículos, actualmente en Latinoamérica un 30% de la población pertenece a este segmento. De hecho, de acuerdo con una proyección de la consultora Deloitte, en 2025, representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo (BBVA, 2023).

Por lo tanto, los *Millennials* son la actual y futura generación de consumidores y usuarios. Un mercado sustancial con nuevas características, necesidades y demandas, que impactarán en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

En este entramado, se presentan las corrientes de diseño estratégico y *design thinking* como metodologías para abarcar la compleja problemática en su totalidad y así crear nuevas propuestas, tanto para los modelos de negocios como para la concepción del marketing de estas redes de trabajo (Del Giorgio Solfa et al., 2018; Del Giorgio Solfa & Alvarado Wall, 2021; Del Giorgio Solfa et al., 2021).

1.3. El enfoque del Marketing basado en Diseño Estratégico y *Design Thinking*

En los últimos años el diseño ha tomado protagonismo como un nuevo paradigma de innovación y de pensamiento estratégico en la administración empresarial. Se filtró en estos

ámbitos como un método disruptivo que, como expone Mootee (2014), se relaciona con la flexibilidad cognitiva y la capacidad de adaptar los procesos de solución de problemáticas a cada marco de referencia, es decir, a cada contexto particular.

Es así que nos encontramos con el diseño estratégico como principal articulador de las problemáticas que se le presentan a los emprendedores de diversos sectores. En la integridad que se aborda desde esta perspectiva estratégica, aparece también el *design thinking* como un modelo de innovación que ubica al usuario/cliente en el centro de la resolución de problemas, fomentando nuevas culturas de trabajo colaborativo, en donde el eje está puesto en la intuición y la empatía para obtener respuestas a las necesidades planteadas. En palabras de Mootee (2014, p. 56), "El *design thinking* permite que los equipos, desde consumidores hasta empleados pasando por personas en la cadena de suministro construyan relaciones más íntimas".

En este sentido, según Gasca y Zaragoza (2014), el diseño trascendió su campo disciplinario, generando un alcance más amplio e integrador en el mundo de la innovación en los negocios. Además, propone un trabajo multidisciplinar y colaborativo entre los diferentes actores, desde la misma perspectiva y lógica con que un diseñador enfrenta y resuelve sus trabajos (Ibídem). Por este motivo, es importante entender al diseño como una disciplina proyectual que no está solamente vinculada a la funcionalidad y estética de los productos.

Por su parte, Brown (2008) explica que el rol del diseñador industrial ha evolucionado en los últimos años de la función táctica a la estratégica, pasando de ser un complemento tardío en la cadena de valor a un rol clave de la planificación y ejecución en las organizaciones, desde el cual propone acciones para adaptarse a los cambios del entorno y de sus consumidores.

Capítulo 2. Necesidades, oportunidades y desarrollo emprendedor en la generación *Millennial*

2.1. Sinergia de la producción y el consumo joven

Existe un efecto multiplicador asociado a la producción y al consumo protagonizado por los jóvenes. Esto, en parte, se debe a una mayor interrelación que se produce entre ellos, respecto a otros grupos sociales multi-etarios (Heckhausen & Shane, 2015).

La atmósfera que se genera a partir de estas interacciones, promueve los aprendizajes y fortalece las capacidades empresariales (Paz, 2004). La sinergia se convierte en el motor de los nuevos negocios y emprendimientos, que además motiva la búsqueda de innovación y elementos distintivos para los negocios principalmente centrados en las personas, buscando mejorar las experiencias (Murillo Vargas et al., 2015).

2.2. Caracterización de los Jóvenes *Millennials*

La generación *Millennial*, también conocida como Generación Y, está compuesta por los nacidos entre 1985 y 1995, hoy jóvenes adultos que crecieron con el cambio de milenio y una fuerte crisis financiera global. Es una generación que experimentó el tránsito entre dos mundos: la era pre-internet y la era digital, marcada por los rápidos avances tecnológicos que acompañaron la llegada de internet. Esta transformación tuvo un impacto sustancial en las relaciones sociales, laborales, formas de vida y de comunicación (Deloitte, 2014).

Asimismo, se caracterizan por vivir en la inmediatez, en constante contacto con las nuevas tecnologías, adaptándose rápidamente a los cambios globales, y en búsqueda de equilibrio entre lo que les apasiona en la vida y el trabajo.

Según diversos artículos, actualmente en Latinoamérica un 30% de la población es *Millennial*. Por su parte, una proyección de la consultora Deloitte (2014), en 2025, representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo. Los *Millennials* son, por tanto, la actual y futura generación de consumidores y usuarios, un mercado sustancial con nuevas características, necesidades y demandas que conviene conocer por las repercusiones y transformaciones que exigirá a las empresas.

Es una generación con mayor acceso a la Universidad, pero también con mayor necesidad de especializarse en su materia de estudio. Las profesiones se especifican, centrándose en

áreas particulares, y tienen gran motivación por destacarse (Pinzaru et al., 2016). Además, buscan mejorar su bienestar en base a un acceso exigente a los bienes y servicios de calidad superior, eligiendo preferentemente, los personalizados a su medida (Westbrook & Angus, 2021).

2.2.1. La filosofía Millennial

A diferencia de generaciones anteriores, como los *Baby Boomers*, cuyo impacto en los cambios sociales y económicos posteriores a la posguerra fue significativo a nivel global, los *Millennials* se destacan por compartir características similares en diferentes países. Esto se debe a la influencia de la globalización, la hipercomunicación y las redes sociales, factores principales que surgieron con la llegada de Internet (Vilanova & Ortega, 2017).

Los *Millennials* constituyen una fuerza social de gran relevancia y buscan desmarcarse de sus predecesores al desafiar los patrones previamente establecidos. Han iniciado cambios de paradigmas en áreas como el mundo laboral, la conciencia ambiental, las relaciones interpersonales y el estilo de vida (Hershatter & Epstein, 2010; Plata Martínez, 2021).

Además, aspiran a lograr el reconocimiento social o trascendencia, participan activamente en política y, simultáneamente, buscan diferenciarse del resto y satisfacer sus necesidades personales tanto en su vida privada como en su trabajo, dándole prioridad a vivir el presente.

Asimismo hay una fuerte búsqueda de trascendencia a través de su desarrollo profesional, dado que un porcentaje considerable de los jóvenes ha tenido algún tipo de experiencia en la educación superior, con altos índices de graduación y una continua búsqueda de formación adicional (Novella et al., 2018). Es por ello que el ámbito laboral desempeña un papel determinante en sus vidas, tienen un gran espíritu emprendedor, ya que no solo buscan el rédito económico, sino obtener reconocimiento a partir de la innovación, la distinción social y de imponer sus propias creencias. Los *Millennials* invierten en capital humano, especializándose en sus respectivas profesiones.

2.2.2. Estilo de vida. Vida social, familia y relaciones interpersonales

Esta generación presenta aspectos diferenciales en el estilo de vida respecto a otras, que impactan en su vida social y familiar. Bajo la filosofía de vivir el presente, organizan su vida diaria en base a: las exigencias en el trabajo, la actividad física y los deportes, y la atención

minuciosa que le otorgan a su vida social y cultural (viajes, salidas, eventos, experiencias), lo que muchas veces hace que la planificación familiar se vea postergada (Van den Bergh & De Wulf, 2017).

Como usuarios, los *Millennials*, valoran las experiencias agradables desde las interacciones digitales hasta las físicas, buscando descubrir y agudizar los sentidos tanto en las actividades más cotidianas como los momentos de compras, ocio y disfrute.

En esta búsqueda, prefieren en su elección espacios que habitan y frecuentan con un diseño distintivo, teniendo especial atención en los detalles especiales, y en la personalización de los servicios y productos.

2.2.3. Consumo. Conciencia global y social

Para los *Millennials* cada decisión de consumo es una oportunidad para definirse, para dejar su impronta. Son consumistas, valoran la propuesta de las marcas, la historia, lo que ofrecen, el impacto ambiental y en el ser humano que tienen los productos y servicios, la llegada, la comunicación y sobre todo la experiencia de consumo.

A pesar de ello, es un consumidor difícil, que no muestra lealtad. A la hora de realizar una compra, considera tantos valores que cuando estos cambian o se ven afectados, su fidelidad se mantiene con su forma de pensar y no con una marca en particular.

En ello radica la importancia de entender al *Millennial* como emprendedor y como consumidor. Ya que defienden un nuevo estilo de vida y de trabajo, y estos principios están muy arraigados a la hora de consumir, porque son ellos mismos los que forman parte de una red de emprendedor-consumo (Coto, 2018). Se destaca el apoyo y el empuje que hay por estos nuevos modelos económicos en los cuales toma diferentes roles de participación.

2.3. Jóvenes emprendedores

Hay una fuerte tendencia de los jóvenes de la generación *Millennial* a romper con los estereotipos y las reglas, que propone nuevos modelos de consumo, en donde la relación *consumer to consumer* (C to C) es de las preferidas. Es por esto que han surgido y crecido con tanto éxito a nivel global los modelos de negocios como *Airbnb* o Mercado Libre. En tanto, a nivel urbano, las ferias y mercados, que volvieron a tomar protagonismo en las economías locales de las ciudades (Pérez & Ramos, 2019). Estas formas de consumo tienen en común el salto de las grandes distribuidoras, y la personalización de la marca, que

posibilitan el acercamiento del productor al consumidor. Todo esto, potenciado por la posibilidad de comunicación y alcance que se dio con las redes sociales, principalmente instagram para los jóvenes (Deloitte, 2015).

En otras palabras, se democratizó el acceso a la información y las diferentes ofertas fueron mejorando la calidad y diversidad en múltiples sectores (Canavire, 2023). A modo de ejemplo, las plataformas de contenido audiovisual, permiten acceder a cientos de miles de canciones (Spotify) y películas (Netflix, Amazon, etc), al mismo tiempo de recibir nuevas sugerencias personalizadas a cada usuario y todo ello a un valor menor que la compra de una unidad en formato tradicional (Cd, Dvd, entradas de cine, etc.).

Los *Millennials* creen que en el trabajo en equipo se obtienen mejores resultados y propuestas innovadoras. Esto les brinda la posibilidad de socializar y colaborar con diferentes personas, dejando la competencia de lado con el objetivo de lograr mejores resultados que individualmente.

2.3.1. El contexto dual: urbano e internacional

En los grupos *Millennials*, la consideración del contexto se percibe de manera dual, donde entra en juego simultáneamente, el contexto local inmediato (ciudad, barrio) y el internacional, los cuales se hacen accesibles a través de contactos y la multiplicación instantánea que permiten los canales de comunicación y las redes sociales.

Por un lado, hay una tendencia a reconquistar los espacios populares de las ciudades. En este marco, aparecen los emprendimientos como actores culturales, irrumpiendo con nuevas propuestas de negocios de productos y servicios que influyen en el entramado urbano.

Para los jóvenes *Millennials*, este contexto tiene todo los recursos necesarios para el desarrollo de la vida. La forma en que los jóvenes se apropian y capitalizan los diversos elementos que ofrecen las ciudades, es igual en diferentes regiones, no importa del país del que se trate (Manzini, 2013).

En lo que respecta al campo laboral y profesional, el accionar de los *Millennials* es equilibrado en cuanto que busca sustentabilidad en los productos y servicios considerando al mismo tiempo lo local e internacional. Los insumos que proyecte el actuar profesional serán locales y de la mayor cercanía, en cuanto estén garantizadas las condiciones de calidad y sustentabilidad; y lo que se produzca, se ofrecerá a todos los mercados posibles con el fin de conseguir trascendencia y maximizar beneficios.

2.3.2. Colaboración entre emprendimientos

Las ideas y desarrollos de emprendimientos en las grandes ciudades e intermedias, donde habitan más número de jóvenes, ya sea por la presencia de Universidades o por el atractivo turístico o productivo de los mismos, comparten un modo distintivo de asociarse en red.

Los entramados urbanos y barriales, se transformaron con nuevas propuestas jóvenes de consumo, que se caracterizan por ciertas iniciativas culturales, comerciales y de servicio que se asientan en zonas aledañas a los centros tradicionales de las ciudades. Fundamentalmente, este proceso surge a partir de los inmuebles ociosos y de menor valor, que se ven revalorizados con nuevos emprendimientos asociativos (Del Giorgio Solfa & Alvarado Wall, 2021).

A diferencia de las generaciones anteriores, que basaban su desarrollo en competencias individuales, los grupos de emprendedores *Millennials* se caracterizan por realizar múltiples proyectos de manera colaborativa y en red, ya que sostienen que se puede llegar a mejores resultados.

2.3.3. Nuevas costumbres y nuevos consumidores

El poder de las redes sociales como herramienta de comunicación e información, permite expandir los límites de las ciudades y ampliar los mercados. Es así entonces, que es posible llegar a los consumidores potenciales de una marca en diferentes ciudades, por el uso de estos medios principalmente Instagram. En décadas anteriores, para llegar al público masivo o a segmentos específicos, una marca debía invertir una gran cantidad de recursos en publicidad para darse a conocer y establecer presencia en diversos canales de comunicación (Kotler, et al. 2019).

Actualmente, a partir del reconocimiento en las redes, los emprendimientos y sus marcas se convierten en atractivos de las ciudades, para conocer, vivir la experiencia que cada uno ofrece, que los convierte en referentes en su mercado (Solís & Castillo, 2021).

Asimismo, surgen interacciones entre emprendedores, que no tienen la capacidad económica para ampliarse o convertirse en cadena, lo que genera una sinergia entre pares que potencia y enriquece a todo el circuito. Con ello, los parámetros de competitividad entre marcas cambiaron y valorizan la fuerza del conjunto (Mármol & Ojeda, 2016).

Desde la mirada de los consumidores *Millennials* que validan este tipo de propuestas, se caracterizan principalmente, por consumir productos y servicios derivados de pequeños productores, que les transmiten mayor confianza y calidad.

2.3.4. Necesidades de productos y servicios: oportunidades de desarrollo

Identificadas las costumbres del público *Millennial* y los altos costos de los productos importados, se configuran nuevas oportunidades para el desarrollo de productos y servicios, donde la modalidad de microemprendimientos y el trabajo en red, son la respuesta más coherente y posible de actividad productiva en este segmento de mercado.

Esta demanda particular, requiere un nivel de soluciones de negocio con alta calidad de prestaciones. Es así que emerge un mercado para la prestación de nuevos servicios de diseño integral, para responder a las exigencias en materia de experiencias (La Rotta & Arroyave, 2013; Di Bella, 2020).

Es por ello, que los emprendimientos o negocios de toda índole, para este segmento de jóvenes *Millennials*, tendrán que dar respuestas físicas (arquitectura, interiorismo, mobiliario, bienes de uso) y virtuales (aplicaciones, *web*, redes sociales y fotografía), a partir del diseño de experiencias que estimulen variadas interacciones con los usuarios y con un nivel de estética acorde (Schwindt, 2021).

Estos desarrollos de diseño, concretamente darán respuesta en materia de marketing arquitectónico, puntos de venta o espacios colaborativos, poniendo acento en aspectos que van más allá de lo funcional y que con alto impacto visual conlleven experiencias distintivas.

Estas estrategias, son replicables también para la revalorización de los espacios gastronómicos y deportivos de centros culturales y clubes en los barrios; impulsando mejoras en la calidad de vida, con el fin de acercar experiencias, productos y servicios a las personas.

Capítulo 3. Las nuevas perspectivas del diseño

3.1. Principales conceptos del enfoque

El diseño industrial surge como actividad profesional con la Revolución Industrial y la necesidad de atender la nueva capacidad de consumo de las personas y a la manufactura, en su necesidad de volverse más productiva y eficiente para dar respuesta a la nueva forma de vida que surgió la doble revolución a fin de S.XVIII. Es por ello que en sus comienzos, se refería a una actividad proyectual que buscaba optimizar los procesos productivos y la resolución de la funcionalidad y estética de los productos.

Desde sus orígenes, la disciplina del diseño industrial está en constante revisión. El antecedente directo de esta profesión era el artesano quien producía manualmente objetos únicos e irrepetibles para sus clientes.

Con la Revolución Industrial emerge el rol del diseñador, que es una persona que no realiza manualmente sus productos si no que los diseña para que puedan ser fabricados en cantidad por la industria, el objeto deja de ser único y exclusivo para ahora ser masivo, es en ese momento que surge la separación del artesano-diseñador (Sudjic, 2014). Esta separación en un inicio cortó el vínculo directo con el usuario que tenían los artesanos, pero dio lugar a las bases de la profesión, en donde la competencia principal del diseñador no es desarrollar productos, si no ser un articulador entre el hombre y la tecnología, para que esta sea accesible a las personas (Conran, 1997). En donde las variables a considerar para un proyecto son múltiples y se ordenan en un proyecto.

Podemos decir, entonces, que el diseñador desempeña una actividad proyectual, en la cual responde a una serie de etapas o fases que secuencialmente van dando lugar al objetivo final. El resultado, en este caso el objeto, es tan solo una parte, la más visible, de todo lo que implica el proceso, previo a esto hay un trabajo intelectual en donde se definen muchas cuestiones relacionadas al producto como lo son el consumidor-usuario, el mercado objetivo, la factibilidad productiva del mismo, entre otras, que hacen de la actividad del diseño una actividad proyectual.

Es así que se entiende al diseño como una disciplina en constante evolución y movimiento desde sus inicios. Con la consolidación en 1950 del CIADI (Consejo Internacional de Sociedades de Diseño Industrial), primer organismo internacional que representó los intereses de los diseñadores en todo el mundo, hoy devenido en la WDO (Organización

Mundial del Diseño), se formó la primera definición, y por tanto campo de incumbencia, del diseño industrial. Esta entidad determinó que la labor de los diseñadores consiste en definir los aspectos formales, materiales, sensoriales y tecnológicos de los objetos producidos en la industria.

Hacia la década del 70 y 80, con la intención de hacer foco en mejorar la calidad de vida de las personas a partir de los objetos diseñados, se incorpora en la definición de la disciplina al usuario como eje principal del trabajo proyectual del diseñador.

Es por tanto el diseño, un planteo abierto al cambio y a los nuevos paradigmas, que desde sus comienzos fue evolucionando en su definición y disciplina atendiendo a problemáticas cada vez más diversas. Este progreso potenció el rol del diseñador dentro de las empresas y organizaciones, ubicándolo en posiciones cada vez más estratégicas dentro de la cadena de valor.

En este sentido Brown expone que, el diseño ha estado por años relegado a resolver cualidades formales y simbólicas de los objetos producidos por la industria, es decir hacer los productos atractivos para los consumidores, en un lugar táctico en la cadena de valor. Pero ahora, el diseño ocupa un lugar estratégico, aportando una mirada ampliada a la resolución de problemas (2008).

Hoy en día este campo se amplía y podemos decir, que además de los productos, un proceso de diseño puede abarcar también a los servicios y experiencias de usuario, como una disciplina transdisciplinar, que aprovecha la creatividad para resolver problemas de manera colaborativa, situando al usuario en el centro de todo el proceso ya sea para el desarrollo de productos, servicios, sistemas y experiencias, de manera aislada o interconectada dependiendo del alcance de cada proyecto:

«El diseño industrial es un proceso estratégico de resolución de problemas que impulsa la innovación, desarrolla el éxito comercial y conduce a una mejor calidad de vida a través de productos, sistemas, servicios y experiencias innovadoras».

Organización Mundial de Diseño (WOD, 2017).

A nivel nacional, el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), alineado con esta corriente, lo define como una actividad puntual, que se focaliza en el desarrollo concreto de un determinado producto. Pero, desde un pensamiento proyectual más amplio, el producto es apenas la punta del iceberg que oculta bajo las aguas un trabajo exhaustivo (Ramirez, 2012).

Teniendo en cuenta los nuevos paradigmas, que no solo cambiaron la definición sobre el diseño, si no que propusieron diferentes y novedosas perspectivas, que fueron incorporándose, principalmente, al campo de la administración a lo largo de los últimos 20 años, aparecieron nuevas áreas de práctica profesional para los diseñadores. En la presente tesis, nos centraremos en el análisis principal del diseño estratégico y el *design thinking*, considerando además la complementación con otras asociadas a ellas como la Gestión de Diseño y el Diseño Colaborativo.

3.2. El Diseño Estratégico

A lo largo de la historia del diseño industrial, investigadores y teóricos realizaron avances incipientes sobre la rama del diseño que se asocia al marketing y la administración, que a finales de los años 90 se consolidó como diseño estratégico cuando se presentó la maestría en *design thinking* del Politécnico de Milán. Este fue un punto de inflexión en la incumbencia y el perfil profesional de los diseñadores industriales. Desde ese entonces, la definición del diseño estratégico está en constante revisión. La disciplina es dinámica y, por ende, también lo es su significado (Verganti et al., 2021).

La estrategia es un término que tiene su origen en el ámbito militar y político, refiere a la organización, anticiparse a los hechos y poder delimitar los objetivos específicos de un proyecto. Define los resultados que se esperan obtener, analizar los distintos caminos posibles y los recursos disponibles para ello. La estrategia en el ámbito empresarial tiene que ver con la misión y el propósito de creación de valor a partir de los negocios, productos y objetivos de una empresa (Levy, 2012; Mortati, Villari y Maffei, 2014; Ali y Liem, 2015).

El diseño estratégico aparece entonces como un puente entre el diseño y el marketing, es un modo de pensar y accionar de empresarios, emprendedores e incluso diseñadores que, en muchos casos, no lo hacen de forma consciente pero lo aplican (Del Giorgio Solfa & Sierra, 2016). Esta falta de consistencia limita en cierto modo el accionar y el empuje emprendedor, por no contar con todas las herramientas y categorías para ello, ya que no conocen el marco de aplicación determinado. Así y todo, el diseño estratégico y sus derivados, es un modo de afrontar los desafíos que se presentan en las sociedades latinoamericanas donde la falta de empleo formal es uno de los principales problemas y los emprendimientos aparecen como respuesta a ello.

3.2.1. La concepción estratégica del diseño

La idea de estrategia tiende a anticiparse, a encauzar la incertidumbre del contexto para modificar y guiar los proyectos. El surgimiento del concepto de diseño estratégico, decanta de la propia evolución que tuvo la profesión. Diversos autores explican este cambio que se fue dando en los últimos 50 ó 60 años, en donde el trabajo que implica la tarea del diseñador no puede estar aislada del contexto social, económico, productivo en el que se desarrollan los productos y servicios. Siendo cada vez más necesario que, no solo el diseñador se involucre en la definición de los objetivos teniendo en cuenta los recursos disponibles de la empresa, los atributos del mercado y el alcance general del proyecto. Sino que también tome conocimiento de todos los actores que participan del proceso (Leiro, 2006; Del Giorgio Solfa & Sierra, 2016).

Es por eso que con la concepción estratégica del diseño, se desdibujan las fronteras de las especialidades para poder introducir diferentes enfoques en el proceso. Este perfil que toma el diseñador (industrial, indumentaria, gráfico, etc.), ahora diseñador/empresario, propone un jaque a la formación tradicional del diseño que es más estática y cerrada, dando lugar a un perfil más dinámico, cambiante que se adecua a cada contexto. Para Marín & Torrent (2016) el diseño ha evolucionado al punto de aspirar a una cultura integral y multidisciplinar haciendo de sus fronteras permeables. El diseñador está formado en la tecnología, pero desde un lado humanista, es por ello la importancia de su desempeño como «intermediario cultural» entre el mundo de los negocios, la tecnología, los artefactos y las necesidades humanas.

En la interacción del diseñador con los múltiples actores que participan en el proyecto, se fomenta la creatividad, la innovación y el entendimiento desde diferentes enfoques, a partir de la empatía característica de los profesionales y el carácter interdisciplinar que toman los proyectos. El punto de vista ampliado, a partir de este intercambio, es integrador e interactivo y busca recuperar la participación protagónica del diseñador en la gestación del proyecto.

El Danish Design Center (2003), resume en 4 pasos, representados a modo de escalera, la evolución que se ha dado en el diseño desde su origen. Este modelo, sirve también como una primera forma de incorporación del diseño en una empresa u organización: 01- no diseño / 02- diseño como estilo (styling) / 03- diseño como proceso / 04- diseño como estrategia. Siendo el último, la instancia superadora, la concepción estratégica del diseño.

Este último paso es asumido como una estrategia de negocio, que pretende contar con todos los ámbitos de la empresa, englobarlos y hacerlos trabajar juntos para conducir al crecimiento.

3.2.2. Diseño y Gestión

Para la estrategia, la gestión es un factor clave en el accionar cotidiano. En particular la gestión del diseño, tiene que ver con la ejecución y coordinación del proyecto, así como con la interacción con las distintas áreas involucradas en el mismo (producción, proveedores, mercado, comercialización, etc.). Podríamos describirla como el *management* relativo a la puesta en marcha de un proyecto determinado, pero según Leiro (2006), esta definición reduce el concepto.

El concepto de gestión de diseño, además, implica la interacción de los diseñadores con el contexto en el que desarrollan su actividad. En Latinoamérica, en particular en Argentina, es cambiante, muy reaccionario y fluctúa de acuerdo a las políticas del Gobierno de turno. Es por ello que el diseñador/empresario tiene que estar abierto al cambio permanente, en donde la flexibilidad cognitiva, la capacidad de adaptación, negociación y la velocidad de respuesta, son necesarias para poder encontrar nuevas soluciones. La interpretación del entorno tiene que ser de manera empática e intuitiva para llegar a cumplir los objetivos planteados (Bohemia, 2012).

Es por ello que cuando relacionamos la gestión desde la perspectiva del diseño, se concibe como un accionar flexible, que se predispone a la resolución de las diferentes problemáticas que van apareciendo en la ejecución del mismo. Así como el diseñador plantea los objetivos estratégicos de un proyecto, también tiene que poder guiar el proceso mediante el cual se concreta, con la revisión constante para no alejarse de los objetivos planteados.

La gestión del diseño no hace foco solamente en el producto de manera aislada, sino en relación a la estructura organizacional de la empresa. Los productos ofrecidos tienen que ser el resultado coherente de una estrategia planteada, adecuada a cada organismo, que gestione sus procesos de diseño y desarrollo de acuerdo a buenas prácticas con un proceso multidisciplinario, dándole así un genuino valor agregado (Ramirez, 2012).

3.2.3. El diseño colaborativo y red de actores

El diseño colaborativo, se engloba dentro de la concepción estratégica del diseño como la forma de accionar que surge de considerar a todos los involucrados en un proyecto. Leiro (2006), incorpora este concepto a partir de la idea de factores de frontera, que tiene que ver con la amplitud, el contexto y el intercambio con las áreas lindantes al entorno del proyecto

de diseño en particular. La globalidad de los enfoques garantiza la cantidad, pero sobre todo la calidad de la información con la que abordar el proceso.

En otros términos, refiere al trabajo en conjunto del grupo de profesionales en diferentes áreas que integran un proyecto determinado. Promueve la colaboración de manera conjunta en el aporte de conocimientos, conceptos e ideas para la resolución de problemas, capitalizando la participación de las personas de manera colectiva para fomentar la creatividad y eficiencia.

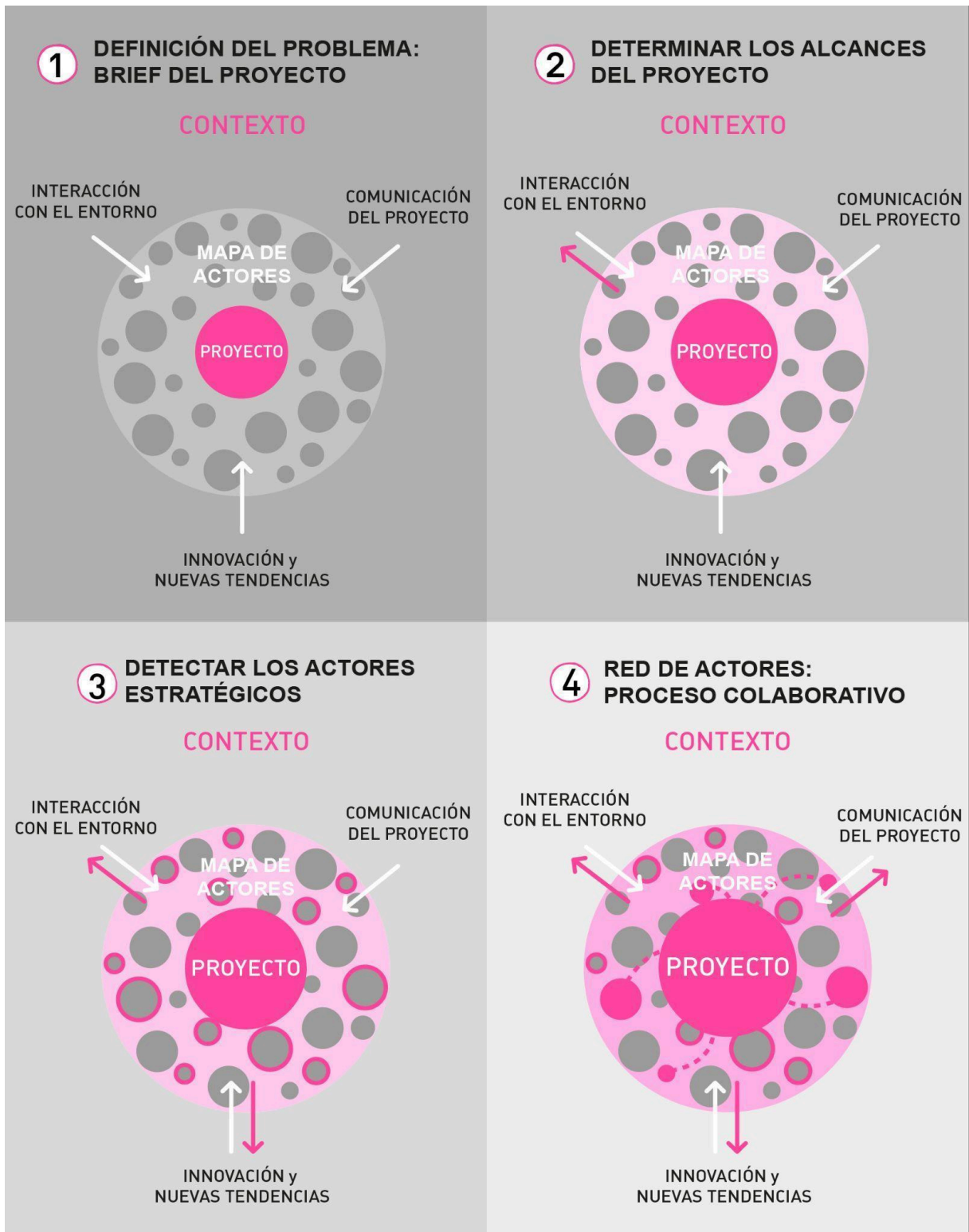
El fin del diseño colaborativo, es entonces englobar a todos los involucrados en un proyecto, teniendo en cuenta sus conocimientos, valorizando las alternativas y propuestas que puedan aportar al mismo.

Además, es una metodología de trabajo que reconoce que el diseñador no trabaja de manera aislada, sino en constante intercambio con los usuarios, clientes, proveedores, colegas, etc. quienes son parte relevante de todo el proceso. Asumir que el intercambio de ideas e interacción con estos actores es enriquecedora para el proyecto agrega valor al resultado final. Sin embargo, esta concepción interdisciplinaria no busca ni pretende que el diseñador adquiera los conocimientos específicos de otras disciplinas, sino que fomenta comprender otros puntos de vista para poder interactuar e integrarlos en el proyecto (Leiro, 2006).

Entonces, si bien existe una red de actores participantes en cada proyecto, es posible jerarquizar la participación que tendrán en el mismo a partir de detectar las estructuras internas y externas de la organización y el resultado que pretende alcanzar. Esta red es variable a cada proyecto, de acuerdo a sus características particulares, detectando en cada caso los actores o socios estratégicos, los aliados y el grado de participación que tendrán en el mismo.

Figura 2

Red de Actores



Nota. Elaboración propia sobre la base de Leiro (2006); Mari (2001).

Esta forma colaborativa, tiene sus bases en la idea de innovación abierta planteada por Chesbrough (2003), que entiende al proceso de innovación como un flujo de intercambio interno y externo a una organización ya que en una empresa, emprendimiento, etc. no trabajan todas las personas especialistas en una temática particular, entonces hay que salir a buscarlas por fuera. Este intercambio abierto, potencia la resolución de proyectos, a partir del paso de una organización cerrada a una abierta, que expande los horizontes de conocimiento.

De esta dinámica, que no tiene un fin sólo económico, aparece la necesidad de gestionar estas comunidades de innovación, que apuntan principalmente a los servicios más que a los productos en particular.

En esta línea, Benkler (2013) plantea que una de las claves para esta modalidad participativa, es no esperar solamente la remuneración financiera, sino las nuevas ideas y herramientas que surgen de la colaboración entre los actores de un proyecto, profesionales, especialistas, usuarios, etc.

Como modo de potenciar el diseño colaborativo, la innovación abierta en comunidad, y la llegada a nuevos mercados, los medios de comunicación son claves para la expansión de los negocios a otros territorios. El mundo digital, principalmente las redes sociales, permiten que grupos más pequeños de personas se reúnan en línea para compartir, intercambiar y vender servicios e información. También tengan una voz más presente en su comunidad (y sector de negocios) y el mundo en general, por proponer un modo de comunicación horizontal, instantáneo y efectivo a la hora de cortocircuitar a los medios tradicionales (Castells, 2001).

Es así que el principio de innovación abierta y el trabajo en red reemplazan las jerarquías verticales como modo de organización, impulsando el trabajo horizontal, integrado y colaborativo que puede ampliarse hasta alcanzar un nivel global.

3.3. Proceso de diseño fundado en el *Design Thinking*

El pensamiento de diseño, mayormente conocido como *design thinking*, es una forma de encarar la resolución de problemas de diferentes ámbitos desde la forma de resolver y proyectar que aplican los diseñadores a sus proyectos. Para entender este planteo es importante concebir al diseño como un proceso y no como un aspecto estético de los productos. El *design thinking* se presenta entonces como una herramienta que vincula el

pensamiento lógico y racional, con el intuitivo, característica principal de los diseñadores, para explorar nuevas posibilidades (Gasca & Zaragoza, 2014).

3.3.1. ¿Qué es un proceso de diseño?

Para comenzar, definiremos a qué se hace referencia cuando se habla del proceso de diseño. Por muchos años, el diseño estuvo relegado a las funciones estéticas y simbólicas de los productos, el aspecto que le daba la apariencia final, para hacerlo atractivo a los consumidores (Brown, 2008). Hoy en día este campo se amplía y podemos decir, que además de los productos, un proceso de diseño también puede abarcar a los servicios y experiencias de usuario. Pero en cualquier caso responde a una serie de etapas o fases que secuencialmente van dando lugar al objetivo final. El resultado, en este caso el objeto, es tan solo una parte, la más visible, de todo lo que implica el proceso, previo a esto hay un trabajo intelectual en donde se definen muchas cuestiones relacionadas al producto como lo son el consumidor-usuario, el mercado objetivo, la factibilidad productiva del mismo, entre otras, que hacen de la actividad del diseño una actividad proyectual.

Shakespeare (2009) dice que el significado del diseño no es un dibujo, si no, como indica el diccionario de Oxford, un plan mental. Es decir, la secuencia de acciones que tiene un resultado determinado y que responde a una necesidad detectada. El diseño no está conectado con la idea de arte ni de belleza, esta surge cuando la necesidad detectada se cumple.

En este sentido, desde sus orígenes, diversos autores estudiaron la metodología proyectual del diseño generando diferentes aportes y enfoques, pero con un factor común que es entenderlo como un proceso de etapas. Si bien hay diferentes propuestas, la mayoría plantea un proceso lineal de secuencia de etapas que no presentan cambios sustanciales, sino hasta el último tiempo en el que apareció el *design thinking*, una propuesta que plantea un proceso iterativo, ampliado y abierto, que permitió que el campo disciplinar expanda sus fronteras y puso en jaque a las metodologías más tradicionales, que tienen un carácter más cerrado.

Para poder entender el *design thinking*, primero es importante conocer el proceso tradicional de diseño. Bernd Löbach (1981) y Danielle Quarante (1992), son de los principales autores que han desarrollado material con las bases teóricas y metodológicas que permitieron concebir a la profesión como una actividad proyectual, lo que ha permitido difundir el trabajo del diseñador e ir insertando cada vez más en el mundo productivo (Del Giorgio Solfa et al.,

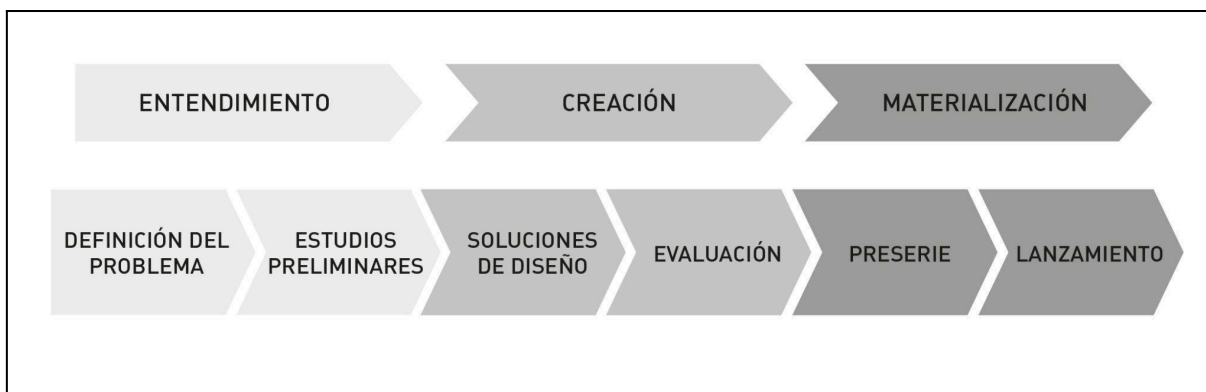
2018).

Para que exista un proceso de diseño, primeramente tiene que existir una necesidad a resolver que permita justificar el proyecto. En la concepción tradicional de diseño industrial, estas problemáticas o necesidades tienen como un objetivo final el desarrollo de un objeto o producto industrial que la satisfaga (Quarante, 1992).

El proceso de diseño, comúnmente se divide en 4 fases principales, algunos autores suman más etapas, que dependen de la complejidad del problema a resolver. Esta forma tradicional de dividir y entender el proceso de diseño, se funda en 2 aspectos principales. Por un lado la concepción del diseñador en un trabajo cerrado en su esfera específica como el creador de un producto industrial, y por otro, el entendimiento del proceso como lineal, en donde las fases se dan consecutivamente una tras otra. La retroalimentación de estas etapas sirve para ajustar el problema, pero no como una forma de replantear o encontrar otras alternativas, siendo su característica principal la linealidad y sobre todo un trabajo más cerrado e incluso aislado en sí mismo. Las 4 fases que componen este proceso se pueden denominar como: Análisis del problema – Solución al problema – Valoración de las soluciones – Realización de las soluciones (Quarante, 1992; Del Giorgio Solfa et al., 2018).

En la Figura 3 se ve el proceso de diseño con las 4 fases ampliadas, mostrando la linealidad que proponen para el desarrollo del mismo.

Figura 3
Proceso lineal de diseño



Nota. Elaboración propia sobre la base de Quarante (1992) Del Giorgio Solfa et al. (2018).

Actualmente, el proceso de diseño se fue resignificando y adaptando a los nuevos contextos. Si bien no se plantean cambios sustanciales en las etapas tradicionales del diseño, el cambio se ha dado en la forma y los nuevos campos de trabajo donde implementarlo. Esta mirada ampliada de la metodología proyectual del diseño es lo que se

conoce como *design thinking*.

3.3.2. Concepto de *design thinking* (DT)

El término *design thinking*, fue introducido por Peter Rowe en 1987 como un enfoque valioso para abordar desafíos y problemáticas complejas. Pero se empezó a promover y popularizar en el 2008 con el artículo publicado por Tim Brown «*Design Thinking*» en la revista científica *Harvard Business Review*. A partir de este artículo, Brown explica la importancia del diseño desde una mirada antropocéntrica y colaborativa, a través de la cual la resolución de problemas alcanza nuevas fronteras (Del Giorgio Solfa et al., 2018).

El pensamiento de diseño o *design thinking* sirve para enfocar las cuestiones complejas de la práctica que han sido objeto de reflexión desde el principio de la Revolución Industrial, aparece como una forma distinta de entender el proceso de diseño. Sus bases están fundadas en el proceso tradicional explicado anteriormente, no para romper con estas etapas, pero sí propone expandir la forma de actuar y pensar de los diseñadores en la resolución de problemáticas a otros campos que son ajenos al mismo. Es posible incorporar el *design thinking* a cualquier ámbito que requiera nuevas miradas, para soluciones creativas desde un trabajo colaborativo y multidisciplinario (ej. administración, negocios, desarrollos científicos) (Jégou y Manzini, 2009; Liem y Sanders, 2011; Manzini, 2013).

Buchanan (1992) plantea que el *design thinking*, es un término relativamente reciente, pero en realidad representa el trabajo del diseñador desde los primeros tiempos de la formación práctica. Los diseñadores son pensadores, creadores y hacedores. El pensamiento de diseño no reemplaza el crear y el hacer, pero se presenta como una herramienta válida para desarrollar soluciones y alcanzar puntos óptimos para la toma de decisiones. Y, a su vez, destaca que los diseñadores tienen la capacidad de pensar conciliando el pensamiento racional y lógico (datos cuantitativos) con el intuitivo antes de construir o hacer (Gasca & Zaragoza, 2014). Siendo ese el factor distintivo e innovador que las organizaciones pueden incorporar para potenciar sus negocios, productos o servicios.

Si bien, como la definición misma, el concepto es abierto y puede variar de persona a persona o diseñador a diseñador, Razzouk y Shute (2012), proponen una serie de características a considerar al momento de aplicar o incorporar esta metodología:

- Mirada antropocéntrica del problema a resolver.
- Capacidad de visualizar.

- Predisposición a la multifuncionalidad y afinidad por el trabajo en equipo.
- Visión sistémica.
- Habilidad para usar el lenguaje como herramienta.
- Búsqueda y evaluación crítica de alternativas, evitar la necesidad de elegir tempranamente, amplitud primero.
- Flexibilidad cognitiva para adaptarse al cambio frecuente en los tipos de actividad, acciones y entornos.

Estas características explican el enfoque holístico de la disciplina, que, como expone Brown (2008) en su artículo *design thinking*, la práctica del pensamiento de diseño pretende abordar el problema desde la perspectiva más amplia, sin centrarse en un producto, sino contemplando todo el contexto. En consecuencia con Buchanan (1992) también sostiene que el *design thinking* como tal, existe desde los orígenes de la profesión del diseño, e, incluso, desde las innovaciones que ha hecho el hombre a lo largo de la humanidad (ferrocarril, la máquina a vapor, la electricidad, etc.). Estos avances no hubieran sido posibles si quienes lo inventaron y ejecutaron no hubieran abordado el problema de manera integral, desarrollando el sistema entero con una visión sistémica.

Con la ejemplificación de estos casos, es posible determinar y entender la forma de trabajar y abordar los problemas desde el *design thinking*. Es, además, a partir de estos autores y sus artículos que se difundió y popularizó la profesión del diseño como una herramienta estratégica y diferenciadora, que permite conseguir enfoques innovadores a la resolución de problemas y proyectos. Y, se propone al diseño como un sistema proyectual para encontrar soluciones eficaces y concretas, y no como un aspecto estético y funcional de los productos, es un enfoque integral.

A diferencia del proceso de diseño tradicional -explicado anteriormente- este tipo de pensamiento proyectual propone, entre otras cosas, la incorporación de más actores y colaboradores a la hora de resolver los problemas (red de actores y trabajo colaborativo). El diseñador o el equipo de diseñadores ya no se conciben de manera aislada, sino que ahora colaboran con personas de otros sectores. Es por ello que además se habla del proceso como participativo, ya que busca los aportes más significativos en distintos sectores o actores dentro de la organización, o por fuera de ella, alineado con el principio de innovación abierta.

El proceso de *design thinking* permite ordenar las interacciones internas del equipo para lograr una mayor inclusión, buscando alinear a los participantes hacia los objetivos y

resultados concretos, fomentando la creatividad y haciendo foco en la empatía (Mootee, 2014).

Podemos destacar entonces, que con el *design thinking*, aparece un nuevo rol para la posición del diseñador en este proceso. Su saber proyectual caracterizado por la intuición y empatía, lo convierte en un actor estratégico dentro de una empresa u organización. Ya que ahora no trabaja de manera aislada dando respuesta solo a los aspectos formales de un producto, sino que pasa a liderar el proyecto sirviendo de ordenador para integrar a todos los participantes del mismo (Leiro, 2006; Brown, 2008).

3.3.3. El carácter antropocéntrico del *design thinking*

El *design thinking*, además se caracteriza por plantear un proceso metodológico de trabajo antropocéntrico es decir, centrado en las personas. Idris Mootee (2014) dice que los diseñadores no resuelven sus propios problemas, sino que son expertos resolviendo los problemas de otros. La actitud del diseño requiere detectar la necesidad y resolver el problema del usuario y/o del cliente, incluyendo sobre todo las inexpresadas, insatisfechas o desconocidas. Para ello es necesario emplear diversas técnicas de investigación, observación y escucha que permita informarse sobre las necesidades, tareas o hitos de las personas.

Ahora bien, para la actividad del diseño las personas son sustanciales, pero incluso como la actividad misma ha ido evolucionando, el foco de atención que se pone en las personas también. En un comienzo, el modelo de diseño antropocéntrico, que surgió en el campo de las necesidades básicas y en el trabajo profesional, orientaba el trabajo del diseñador a atender los asuntos más físicos, ergonómicos y estéticos de un producto o proyecto, liberando al mismo de sentimentalismos, desmanes y torpezas que pudieran tener las personas, es decir que se dejaba de lado el factor humano del usuario. Pero, con la propuesta del *design thinking*, esta concepción antropocéntrica mutó y está orientada al usuario, redefiniendo a las personas y haciendo foco en la experiencia que surge de la interacción de los usuarios con los objetos, con los espacios, los servicios ofrecidos. Hoy, junto al trabajo colectivo, se conectan todas esas ideas y nuevamente volvemos a pensar en el diseño para la gente (Amendolaggine & Alvarado Wall, 2018).

El *design thinking*, que se entiende antropocéntrico, trabaja desde el punto de vista de los participantes individuales, observando y analizando su comportamiento real, sus deseos, necesidades y expectativas. Esto nos permite comprender, además, las presiones sociales,

regulatorias y económicas sobre las personas involucradas, señalando donde son necesarias las desviaciones de los métodos prescritos.

Este enfoque centrado en el ser humano no se da en los métodos tradicionales empleados en el diseño o la ingeniería. Es muy común que con los estudios tradicionales sobre el comportamiento del ser humano, se los culpe a ellos por los fallos del sistema, tales como falta de atención o incumplimiento de los procedimientos. Desde la perspectiva del diseñador, sin embargo, éstas no son causas: son síntomas de dificultades subyacentes. Es posible descubrir o llegar a una solución más adecuada al detectar las causas de este comportamiento y repensar el sistema para eliminarlas (Norman & Stappers, 2015).

3.3.4. La experiencia de usuario

Experiencia de Usuario o *User Experience* es una definición introducida por Donald Norman a mediados de los años noventa. Es una rama del diseño que se enfoca a resolver de manera integral las necesidades particulares y concretas de los usuarios, para que consigan la mejor experiencia y satisfacción de uso con el menor esfuerzo. En línea con el *design thinking* y el diseño participativo, se trabaja de manera multidisciplinaria tomando en cuenta la subjetividad de los distintos usuarios (Nielsen, 2002).

Los modelos de experiencia del usuario tienen su origen en una variedad de disciplinas: sociología, psicología, marketing y diseño. Pero a diferencia del marketing tradicional, que se basaba en promesas para las personas, la experiencia se basa en hechos concretos que surgen de la interacción del usuario con un producto, un espacio, un servicio, etc.

En el último tiempo, la experiencia de usuario quedó relegada casi exclusivamente al desarrollo de interfaces digitales, tales como páginas *webs* o aplicaciones para dispositivos móviles, a través de las cuales se busca mejorar la relación del cliente o del usuario con la organización que brinda el servicio. Sin embargo, años después, Norman 2013 continúa reflexionando sobre el tema y plantea que la experiencia es la forma en que cada persona experimenta el mundo, su vida y también un servicio o producto. Y propone entender la vida de una persona como un conjunto de experiencias que hay que diseñar y que repensar y no solo centrarse o quedarse atado al diseño de la experiencia digital.

A diferencia del concepto de usabilidad, que se enfoca solo en el análisis y mejora del rendimiento en la interacción producto/usuario. No hay que desatender que el diseño de la experiencia es un enfoque holístico y multidisciplinar sobre la creación de contextos y sensaciones en la interacción e intercambio entre los usuarios con productos, servicios,

sistemas y espacios en los niveles físicos y cognitivos, incluyendo lo sensorial, lo simbólico, temporal y espacial (Moote, 2014). Para resolver sistemáticamente los problemas estratégicos de utilidad del producto, psicología del placer y satisfacción de uso (Nielsen & Thair, 2003; Park, 2008; Sosa Bruchmann et. al., 2015).

Por ello se destaca la importancia de la observación activa que los profesionales deben hacer para estudiar a los usuarios, sus comportamientos, sus acciones y reacciones, observando, midiendo y analizando, la forma y el grado de facilidad con que interpretan y usan la interfaz de un producto (Del Giorgio Solfa et. al., 2018).

3.3.5. El *design thinking* como nueva estrategia de innovación en los negocios.

El diseño amplió su campo de accionar a nuevos ámbitos en donde antes no era utilizado, sobre todo en el empresarial. La forma de pensar y dar respuesta a los proyectos del diseño (*design thinking*) aparece como una alternativa a la hora de innovar y buscar nuevas perspectivas tanto para la toma de decisiones como para la implementación de proyectos que son parte de los nuevos paradigmas para la innovación en los negocios. En este sentido, Brown (2008) menciona que el papel que ha tomado el diseño en los últimos años ha dejado de ser táctico, es decir, como un complemento tardío en la cadena de valor, para ser estratégico.

La decisión de posicionar al pensamiento de diseño en un lugar estratégico es una medida principalmente empresarial. El sistema de estrategia y de gestión de las organizaciones, que estuvo en crisis por la falta de innovación y de diferenciación de la competencia, está buscando nuevas formas de organizarse y de producir para obtener distintos enfoques. El diseño, y con ello los diseñadores, aparecen en este contexto como un factor de innovación diferencial que propone nuevos modelos y metodologías, no sólo en cuanto a los negocios, sino, y por, sobre todo, en la dinámica de trabajo colaborativa e interdisciplinaria que propone para alcanzar nuevos resultados (Ibíd).

Esta propuesta ayuda a enfocar los distintos desafíos desde un nivel sistémico, entender las necesidades de las personas, generar ideas creativas y desarrollar soluciones efectivas. Aporta a las diferentes circunstancias y problemáticas una mirada más fresca y joven que la propuesta por los métodos administrativos tradicionales, cambiando así el paradigma de la gestión (Mootee, 2014).

El *design thinking*, no es un método milagroso ni se puede implementar de igual manera a cada organización e incluso proyecto particular. Uno de los principales problemas es que

tiende a simplificarse de manera excesiva, considerándolo como un proceso de *brainstorming* o proceso de etapas fijas para llegar a nuevas ideas. Por lo contrario, propone una transformación más profunda que tiene que ver con la forma de pensar y afrontar los proyectos. Tiene que ver con la flexibilidad cognitiva y la capacidad de adaptabilidad a cada desafío. Es interesante resaltar además de las etapas que propone la metodología en sí, las características que hay que tener para poder operar en clave *design thinking* tanto en las personas como en las organizaciones, entre ellas se destacan: *Velocidad y fluidez, agilidad en los procesos, límites de organizaciones flexibles y permeables, capacitación creativa, ventajas comparativas, actitud disruptiva, conectado y no jerárquico, comprometido, adaptable y flexible* (Brown, 2008).

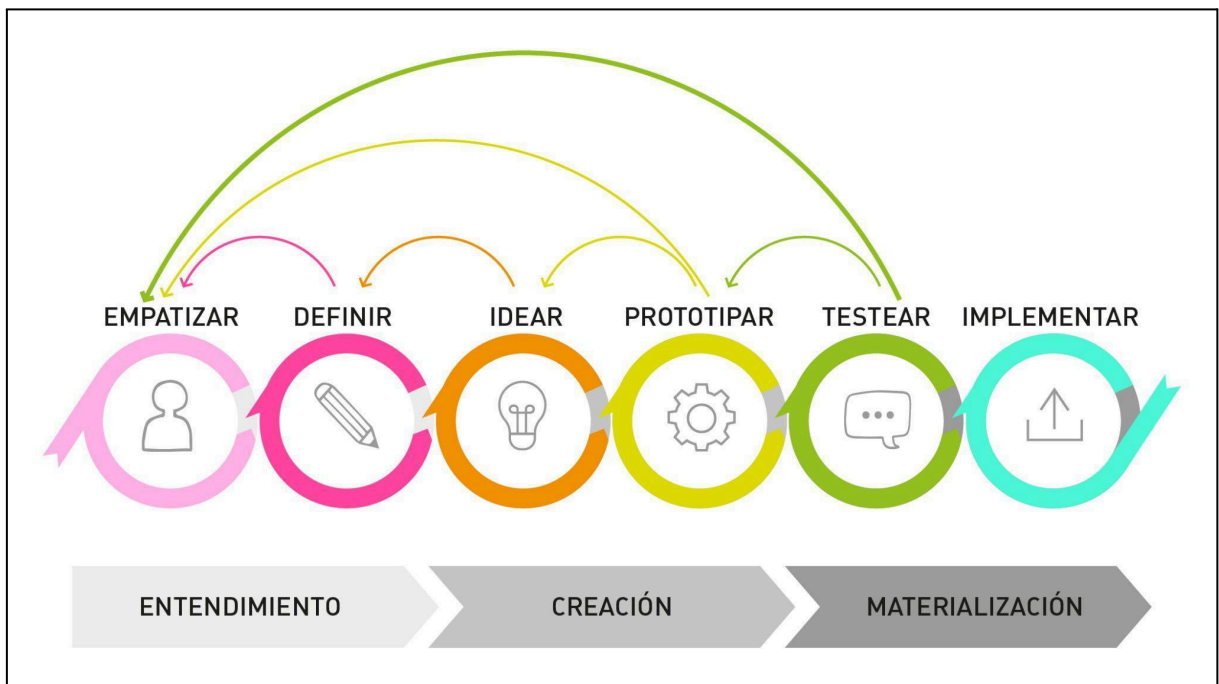
Asimismo, el diseño antropocéntrico y la experiencia de usuario, son de las características, enfoques y etapas principales que propone la práctica del *design thinking*. Quedan englobados dentro de su universo y buscan ampliar las perspectivas del ejercicio en el campo del diseño. La perspectiva antropocéntrica está relacionada al perfil empático que tiene el diseñador, y es la forma para llegar de una manera más comprometida y flexible a los clientes y usuarios. La experiencia de usuario, planifica, diseña y analiza todos los momentos (previos, durante y post) de la interacción que los usuarios tienen con los productos o servicios ofrecidos (Del Giorgio Solfa et al., 2018).

3.3.6. Etapas para la implementación del *design thinking*

Si bien la postura y el entendimiento que se propone en la tesis sobre el *design thinking*, tiene que ver con un modo de pensar y accionar, la actitud, y la flexibilidad cognitiva de las personas y organizaciones. En la que el fin sea, como menciona Mootee (2014), encontrar un equilibrio entre la estructura y el caos, la intuición y la lógica.

La metodología para organizar y entender estas ideas propone una serie de etapas para abordar los proyectos. Los principales autores dividen este proceso en cinco o seis etapas: 1) empatizar (aprender del usuario para el que se va a diseñar); 2) definir (un punto de partida de acuerdo a las necesidades del usuario); 3) idear (generar soluciones creativas para la necesidad definida); 4) prototipar (hacer tangible la idea); 5) testear (el prototipo con el usuario y aprender de su *feedback*); 6) implementar (lanzar el producto al mercado) (Brown, 2008; Gasca & Zaragoza, 2014; Moote, 2014).

Figura 4
Proceso de design thinking



Nota. Elaboración propia sobre la base de Brown (2008), Gasca & Zaragoza (2014) y Mootee (2014).

Estas fases, si bien están basadas en las metodologías tradicionales del diseño, proponen un cambio en la actitud y la flexibilidad que son implementadas. Se consideran como iterativas, es decir, que se van retroalimentando continuamente, con el fin de llegar a una instancia final con más evaluaciones y aportes de todos los actores involucrados en el proceso, para obtener las mejores soluciones.

Capítulo 4. Caso de estudio

El desarrollo de este caso se basa en el relevamiento de la información de la creación, funcionamiento y proyección de un estudio profesional compuesto por la tesista y la arquitecta María Victoria Raimondi. El mismo cuenta con la autorización correspondiente.

4.1. Jeitinho Estudio Creativo: Arquitectura y Diseño

Jeitinho Estudio Creativo, es un estudio de arquitectura y diseño especializado en interiorismo para espacios residenciales y comerciales.

Dar “*um jeitinho*” significa encontrar alguna solución no previsible y creativa que no se ajusta a las normas. El nombre viene de una expresión del lunfardo brasileño que señala un modo informal de reaccionar que se vale de improvisación, flexibilidad, creatividad e intuición frente a situaciones inesperadas, difíciles y/o complejas, no basado en reglas, ni en procedimientos o técnicas estipuladas previamente.

Jeitinho Estudio Creativo es ante todo, como su nombre lo indica, una marca con personalidad creativa, informal e intuitiva que cree en el poder de la originalidad, el ingenio y la imaginación. El enfoque está puesto en cambiar positivamente la calidad de vida de las personas diseñando sus espacios. Este objetivo se logra a través del diseño de proyectos integrales e innovadores con un ADN resolutivo, práctico y de calidad. Entendiendo que cada proyecto es único y ofrece la oportunidad de generar un cambio que transforma a las personas.

Para ello, son fundamentales la pasión por el diseño, la arquitectura, el arte, la creatividad y la innovación constante. Que inspiran proyectos interdisciplinarios donde es posible co-crear servicios integrales combinando las disciplinas principales de arquitectura y el diseño industrial. Estos valores son el núcleo del estudio que permiten desarrollar relaciones duraderas y sinérgicas con los clientes.

4.2. Origen y desarrollo del negocio

El estudio fue creado en septiembre del 2017, por tres jóvenes *Millennials*, dos arquitectas y una diseñadora industrial, con un interés común, el diseño de interiores desde una mirada humanista, innovadora y centrada en las personas.

La creación del emprendimiento, fue de manera espontánea a partir de un concurso de diseño. En su inicio el estudio contemplaba ofrecer servicios de diseño de interiores, arquitectura y objetos decorativos para el hogar. La actitud emprendedora surge del impulso de realizar una actividad con iniciativa económica y de realización personal, a partir de desarrollar con novedad e innovación la actividad profesional de interés a las personas que lo crearon (Castillo Herrera & Solís Montoya, 2021). Esencialmente, los primeros dos años fueron de experimentación. Si bien existió una planificación integral, en base a prueba y error se fueron definiendo y ajustando el tipo de servicios que se ofrecía, hasta dónde llegaba el trabajo profesional e intelectual de diseño de proyectos, cuánto cobrar por el servicio y, por otro lado, la venta de objetos, qué estilo, qué función, búsqueda de proveedores, etc.

Esta primera etapa, tuvo una fuerte impronta en un modo de accionar latinoamericano de con poco hacer mucho, con una propuesta descontracturada que fusiona la arquitectura y el diseño industrial, se contrató a un estudio de diseño en comunicación visual para el *branding* y diseño de la imagen de marca (Figura 5) que represente todos estos ideales (Cambariere, 2017). La propuesta consiste en una imagen lúdica, descontracturada y juvenil que busca desprenderse de la imagen tradicional de un estudio de arquitectura.

Figura 5

Iso- logotipo 2017 / 2020 de Jeitinho Estudio Creativo



Nota. Elaboración propia, gentileza de Adictos Gráficos.

Parte de los primeros trabajos del estudio fueron remodelaciones de algunos espacios en viviendas. Fue así que, en este período, Jeitinho empezó a forjar su identidad centrada en las personas. Donde la optimización y funcionalidad de los espacios para dar respuesta a las necesidades planteadas por los usuarios, sirvan y respondan a sus formas de habitarlos (Figura 6).

Figura 6

Antes y después en proyecto de remodelación estar, cocina, comedor. City Bell (2018)



Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo.

También, se fue forjando la personalidad de la marca al ofrecer propuestas estéticas arriesgadas con materiales y combinaciones novedosas, que reflejen la personalidad de los usuarios para apropiarse simbólicamente de los espacios (Figura 6 y 7).

En paralelo a los proyectos de viviendas residenciales, surgieron los primeros proyectos comerciales, que abrieron la posibilidad de explorar nuevos segmentos de mercados con sus demandas, diferentes a los de una vivienda, que requerían el trabajo también de la identidad de marca aplicada al diseño espacial y físico.

Uno de los primeros proyectos, “El Hormiguero”, fue un desafío en cuanto al diseño de interiores por tener que atender nuevas necesidades pero también, el primero de los proyectos de trabajo colaborativo, ya que se desarrolló junto al estudio de diseño de

identidad que realizó la imagen y *branding* de marca (Figura 8). A partir del trabajo en conjunto entre los estudios, se trasladó la identidad visual al diseño de interiores, con la incorporación de la paleta de colores, tipografías, y recursos gráficos en la propuesta espacial. Este proyecto abrió camino a un nuevo nicho de mercado, el comercial, donde las posibilidades creativas de diseño, son mucho más amplias y diversas que en el diseño residencial.

Figura 7

Antes y después en proyecto de remodelación integral de PH. Flores (2018)



Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo.

Figura 8

Branding El Hormiguero. La Plata (2018)

Enfoque de marketing basado en diseño estratégico y *design thinking* para el desarrollo de emprendimientos *Millennials*



Nota. Elaboración propia, gentileza de Adictos Gráficos y Jeitinho Estudio Creativo.

Figura 9

Proyecto de diseño de interiores para coworking El Hormiguero. La Plata (2018)



Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo.

En 2019, una de las integrantes dejó el emprendimiento y el proyecto quedó conformado por solo 2 de las socias Arq. Victoria Raimondi y D.I. Ticiania Alvarado Wall, por otro lado, la venta de productos ya no era parte del modelo de negocios, y quedaron dedicándose solo al servicio de arquitectura y diseño de interiores. El emprendimiento se sostuvo como trabajo secundario de las socias, que en paralelo se desempeñaban en diferentes rubros en

relación de dependencia. Fue un año de transición, en el cual se reorganizaron las tareas entre el trabajo y la búsqueda de nuevos clientes y proyectos.

Figura 10

Antes y después en proyecto de remodelación de cocina y comedor. La Plata (2019)



Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo.

En el año 2020, con la llegada de la pandemia por el Covid-19, hubo un cambio significativo en la vida de las personas que tuvieron que quedarse aisladas en sus domicilios. El tiempo que empezaron a pasar dentro de sus viviendas, conviviendo 24hs con todos los integrantes de la familia en todos sus formatos, puso en evidencia la necesidad de tener espacios que sean agradables de habitar, sean funcionales y sobre todo respondan a las nuevas necesidades de manera eficiente. En este contexto, empezó una fuerte tendencia a requerir

el servicio de diseño de interiores que les permita a los usuarios tener un proyecto adecuado a sus viviendas y necesidades particulares.

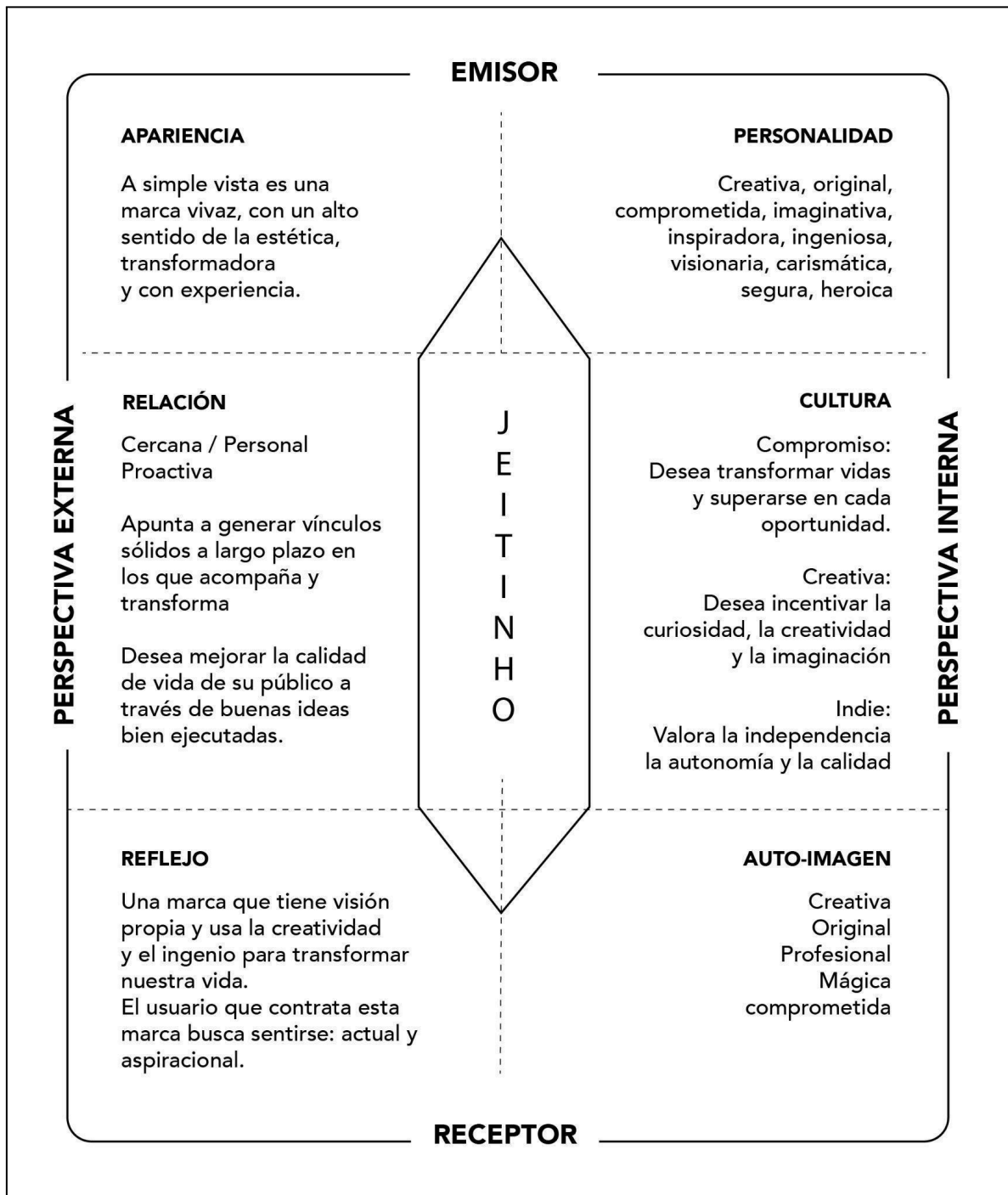
La demanda creció considerablemente y fue potenciada por el uso de redes sociales, principalmente Instagram, como canal para comunicar proyectos, los servicios profesionales y la metodología de trabajo propuesta, centrada y a medida de las personas. Esta virtualidad obligatoria, además, impuso el trabajo remoto con los clientes, ampliando el alcance geográfico del estudio.

Durante este primer año de pandemia, con el aumento de la demanda, fue cuando se consolidó el estudio en su nueva versión, que devino en la necesidad por parte de las socias, de un cambio en la imagen de la marca, como modo de consolidar la identidad y el compromiso con el proyecto del emprendimiento.

Para este rediseño se buscó mostrar una imagen más profesional y elegante, pero sin perder la esencia del proyecto que tiene que ver con la actitud indie, creativa y disruptiva. Para ello se trabajó con el mismo estudio de diseño gráfico en la nueva personalidad de la marca, el mensaje, la estrategia de comunicación y el nuevo sistema de identidad visual (Figura 11 y 12).

Figura 11

Prisma de identidad y personalidad de marca para Jeitinho Estudio Creativo



Nota. Elaboración propia en base al *branding* realizado por el estudio Adictos Gráficos.

Figura 12

Rediseño de imagen para Jeitinho Estudio Creativo



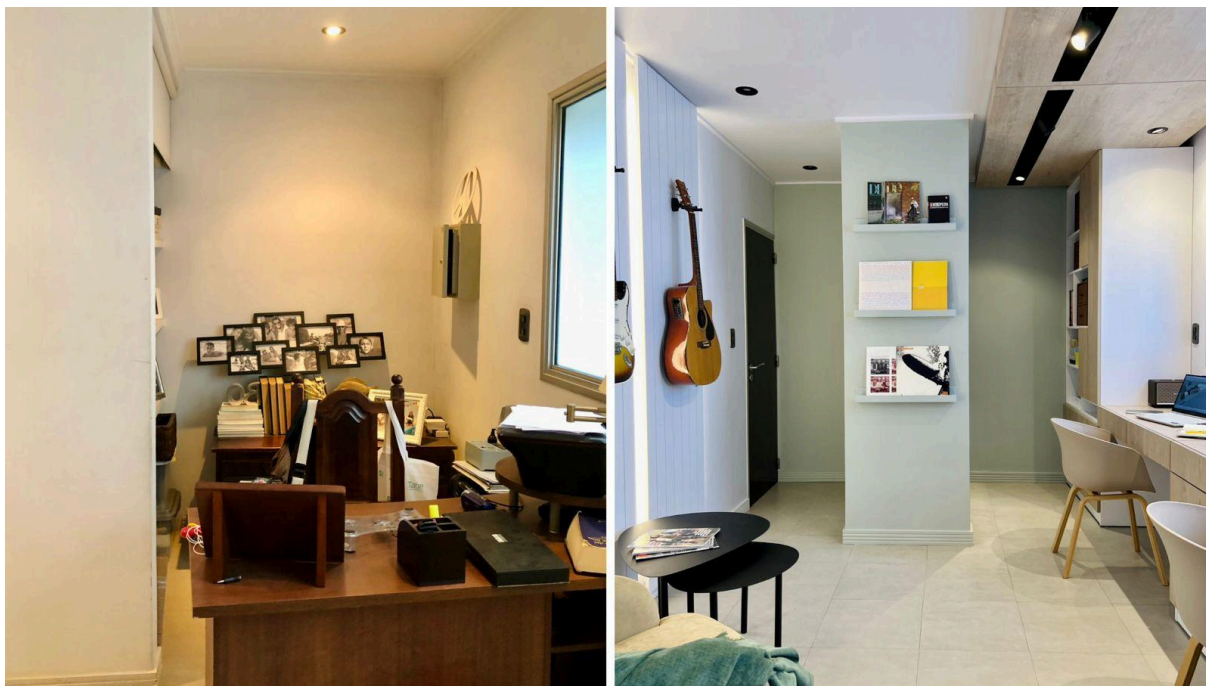
Nota. Elaboración propia en base al *branding* realizado por el estudio Adictos Gráficos.

A partir de este proceso, que finalizó para mayo del 2021, el compromiso con el emprendimiento se consolidó con el objetivo de que, en un corto plazo, sea la única actividad laboral de las socias.

Desde el inicio de la pandemia en el 2020 (abril/mayo 2020), hasta la actualidad (noviembre 2023) se realizaron más de 90 proyectos de diseño entre remodelaciones residenciales y espacios comerciales, de los cuales: 15 fueron a clientes residentes en ciudades de más de 200km de distancia, y 40 se estuvo a cargo de la ejecución y dirección de obra. Este crecimiento, implicó comenzar a estandarizar procesos y metodologías de trabajo, sin perder la flexibilidad de adaptación para las particularidades de cada proyecto. Una de las estrategias utilizadas para sostener el dinamismo y la variedad de trabajos fue, y lo es actualmente, las asociaciones temporales por proyecto con otros emprendimientos, empresas, talleres y proveedores. Encontrar aliados claves tanto para el diseño como para la ejecución, para incorporar sus conocimientos específicos en cada proyecto particular de un modo colaborativo, da como resultado propuestas integrales y superadoras.

Figura 13

Antes y después en proyecto de interiorismo para estudio/oficina. Ringuelet (2022)

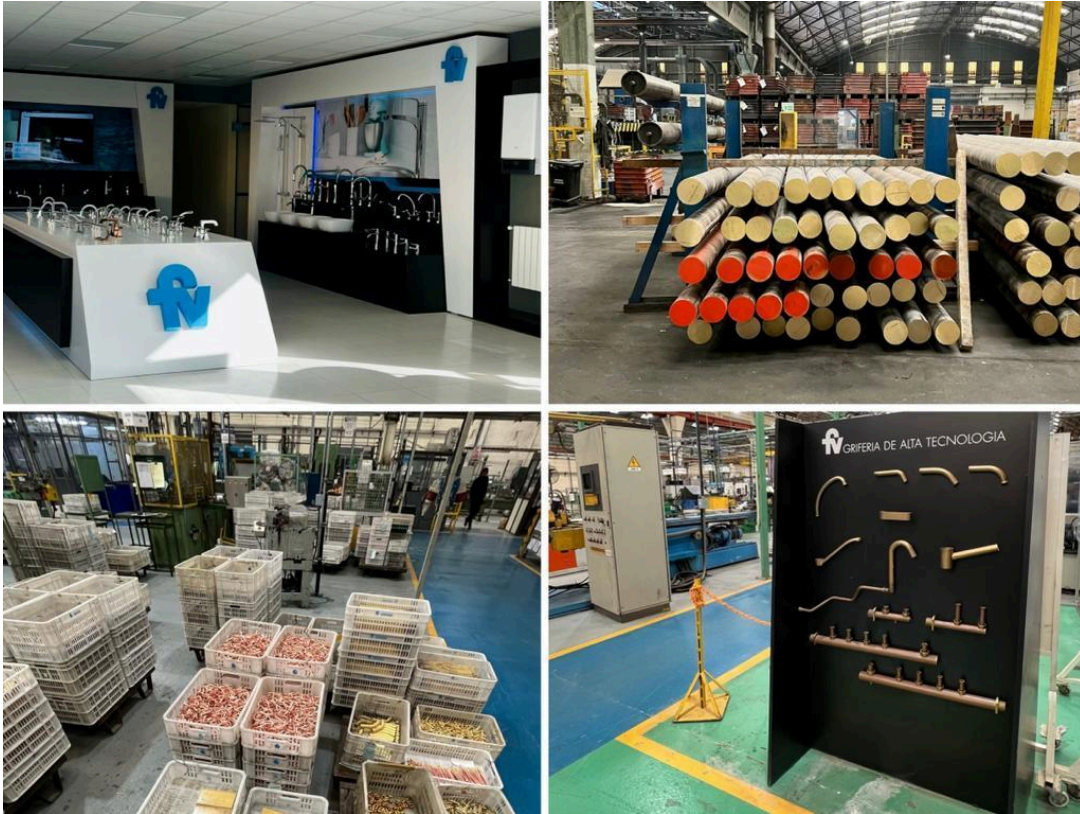


Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo. Fotografía Oquio Estudio

En este sentido, el desarrollo del emprendimiento fue acompañado, también por la actitud proactiva de establecer contactos, alianzas estratégicas, ir en búsqueda de capacitaciones (figuras 14 y 15), participación en eventos y ferias referentes al rubro (figuras 16 y 17) y concursos de diseño (figura 18). Así, como ponerse en contacto con grandes empresas y

proveedores líderes del mercado, para estar en permanente actualización de las tendencias del mercado. Este movimiento y dinamismo, aportó a la creatividad y la innovación constante en las propuestas de diseño para los proyectos (figura 19).

Figura 14
Capacitación en FV



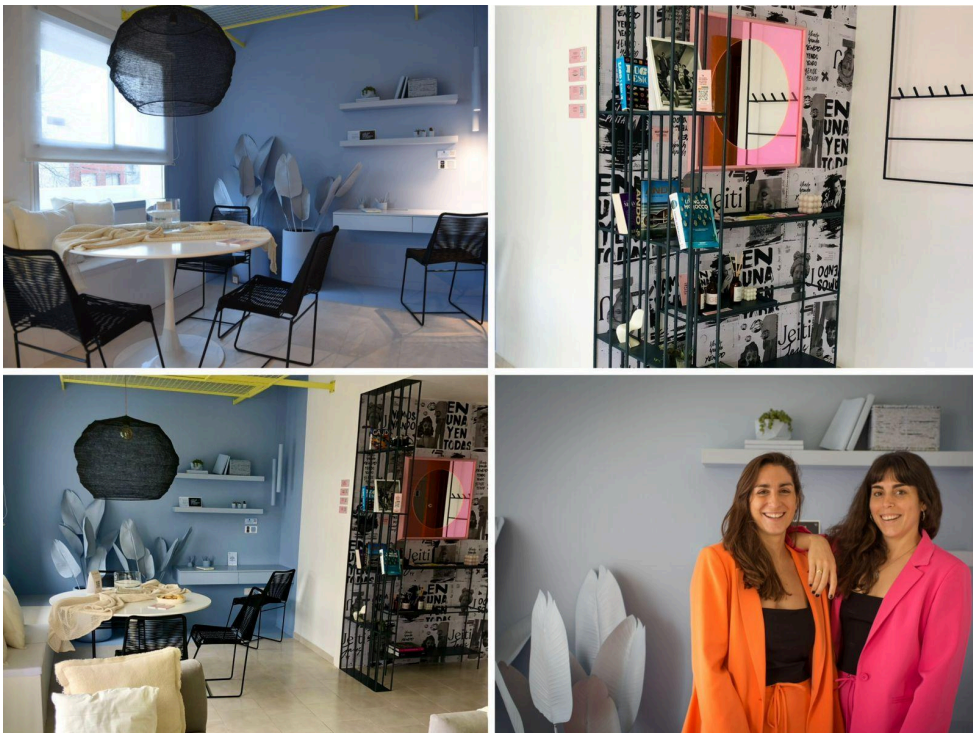
Nota. Visita a fábrica de FV, Florida (2022).

Figura 15
Capacitación en Roca



Nota. Visita a fábrica de Roca Sanitarios, Lanús (2022).

Figura 16
Exposición Idear 2021



Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo. Fotografía: Oquio Estudio

Figura 17

Exposición Idear 2022



Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo.

Figura 18

Participación en 1er concurso de diseño Ilva crea 2023. 2do puesto



Nota. Elaboración propia. Gentileza de Jeitinho Estudio. Propuesta de diseño para lanzamiento del producto "Travertino" de la marca ILVA Porcellanato.

Figura 19

Antes y después en proyecto de remodelación integral en Tolosa (2022)



Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo. Fotografía: Oquio Estudio

4.2.1. Demandas de los nuevos segmentos

De esta forma, se identificó un nicho que demandaba un enfoque centrado en las personas para el diseño, que abarcara aspectos en detalle que no estaban contemplados en el alcance de un trabajo tradicional de arquitectura. Se requería una mirada sensible en lugar de un enfoque meramente productivo, como lo que pueden ofrecer los oficios de carpintería, herrería, casas de mobiliario y decoración.

Lo que parece una obviedad, deja de serlo cuando al querer habitar los espacios, que se entiende fueron diseñados a medida. En esta situación, las personas tienen que tomar múltiples decisiones funcionales y de diseño, y frente a la amplia oferta (además en fuerte crecimiento) el proceso se vuelve abrumador y complejiza el armado final de los espacios. El proceso, que muchas veces se atribuye incluso a un momento de disfrute, no es tan sencillo ni ameno como lo esperaban.

Es por ello que, el principal servicio de diseño, busca ponerse un paso antes que la toma de decisiones de compra o elección del proveedor, para definir el proyecto de manera integral. Y, en una segunda instancia, se ofrece el servicio de gestión, dirección y administración para la ejecución, es decir, ser el intermediario con los diferentes rubros involucrados defendiendo los intereses del cliente/usuario.

El público objetivo, tiene en común un alto grado de expectativa sobre el resultado y aspiran a mejorar. El fin de contratar los servicios de Jeitinho es intrínsecamente el de elevar su estatus y/o sus posibilidades de éxito. La marca le habla a un público de consumidores particulares y a un sector profesional que son los emprendedores. El objetivo es que a ambos debe quedarles en claro que Jeitinho Estudio Creativo va a usar todos sus poderes para crear soluciones.

Para el público en general, la marca propone una solución profesional: un experto al que acude para resolver una necesidad, pero además un guía, la posibilidad de un cambio y sobre todo un aliado salvador. Con el público profesional, se busca resaltar el vínculo que existe a partir de las cosas en común, en este caso, Jeitinho Estudio Creativo actúa como socio estratégico que puede elevar el valor de la empresa/emprendimiento, a partir de una mirada sistémica que contempla al cliente, al cliente del cliente, usuarios, actividades que se van a desarrollar, experiencia ofrecida, elementos distintivos, *branding*, etc.

4.2.2. Oportunidades de los alcances geográfico y generacional

Es característico de la generación *Millennial* las elecciones de consumo, en términos simbólicos y materiales. Esto afecta de manera directa e indirecta los bienes y servicios ofrecidos por una empresa-emprendimiento-marca, como así también el diseño de los espacios de los establecimientos donde éstas residen produciéndose un fértil entrecruzamiento que realza el valor local del consumo.

Los factores que entran en juego a la hora de elegir un lugar de compra y un lugar donde residir tienen que ver con la morfología, el color, la materialidad, la funcionalidad, es decir el diseño interior concebido de manera integral, pero también el paisaje urbano, integran elementos de vital importancia en la construcción del hábitat de los jóvenes. Esto genera una fuerte demanda al servicio de diseño de interiores tanto para viviendas como para comercios que no solo comercializan productos y/o servicios si no que apuntan a satisfacer las necesidades estéticas de sus clientes.

4.2.3. La virtualidad el aliado para la expansión

La pandemia ocasionó un cambio considerable en el modo de vida y de trabajo de las personas. Para el estudio significó replantear la forma de accionar y encarar los proyectos que, hasta entonces, eran concebidos con un factor presencial, en el cual había un encuentro con los clientes en los espacios físicos que se iban a intervenir y trabajar. Con la virtualidad, esta modalidad de trabajo tuvo que ser replanteada y con el transcurso de varios proyectos se fue ajustando y optimizando para llegar a un mejor resultado. Incluso, en la actualidad, la forma de trabajo está en constante revisión pero con una base sólida surgida de los años anteriores.

Esta propuesta, de trabajo 100% *online* o a distancia, implica una participación activa de los clientes ya que son ellos quienes tienen que proveer toda la información relativa a las condicionantes cuantitativas de los espacios: planos, medidas, materialidades, instalaciones, fotografías, videos, etc. Dependiendo del tipo de proyecto que se trate, esta información es facilitada por los mismos clientes o si se encuentran en obra, por el profesional o proveedor que esté a cargo. Cuando se dan estos casos, los profesionales se transforman en actores estratégicos del proyecto así como Jeitinho lo es para ellos. La flexibilidad de adaptación a cada proyecto, permite la interacción con nuevas personas, profesionales, proveedores del rubro, que amplía la red de contactos para futuros y nuevos proyectos.

Si bien el trabajo a distancia no fue una novedad, permitió que muchas personas, sobre todo mayores de 45/50 años o personas residentes en diferentes pueblos del país que antes desconfiaban de esta modalidad, se vieran motivados a consumir este tipo de servicios por las cuestiones coyunturales a nivel global. Para el estudio, fue un desafío que se convirtió en una oportunidad de expansión a nivel local, abarcando localidades que hasta antes no habían sido consideradas como una posibilidad. Resultó en ser una forma productiva y eficaz muy bien recibida por los clientes y con alto grado de conformidad de su parte al finalizar los proyectos.

4.2.4. La impronta generacional

Jeitinho tiene el sello millenial, por la generación a la que pertenecen sus socias, característica que forja la personalidad y dinámica del estudio, y el modo de accionar.

Los *Millennials*, como se explicó anteriormente, son inconformistas y están en la búsqueda constante de reconocimiento, de destacarse, y ofrecer propuestas innovadoras que rompen con los patrones tradicionales. Esta impronta posicionó al estudio como un medio para

plasmar la personalidad de las personas en los espacios, con una actitud aspiracional, que si bien comunica con un perfil *Millennial*, le habla al público en general.

Hacia el público adulto/joven perteneciente a la misma generación, la comunicación es fluida y directa, ya que se manejan los mismos códigos y formas, la propuesta en este caso es reforzar la idea de que Jeitinho es un aliado y entiende las necesidades de la generación, las formas de vida en todos sus aspectos, laboral, social, etc. El desafío aparece en la llegada a otras generaciones, sobre todo las más grandes. La dinámica es la misma, lo que permitió transformar una debilidad en una fortaleza, ya que este segmento encontró en el accionar del estudio una propuesta fresca y novedosa que se distingue respecto a las formas tradicionales de trabajar de estudios de arquitectura y diseño contemporáneos a ellos.

Por eso, se tiende a destacar como una fortaleza, la identidad vivaz, carismática y nada acartonada del estudio con una personalidad accesible y amigable. Desea generar con sus clientes un vínculo de confianza, por lo que trabaja en lograr una conexión genuina con ellos, a través de una actitud personal y cercana, que le permite interpretarlos y representarlos de forma adecuada.

Sin dudas, Jeitinho transforma tanto espacios como usuarios. La experiencia centrada en el usuario es el hilo conductor de sus propuestas ya que vivir y trabajar en lugares diseñados aumenta la sensación de bienestar, lo que ayuda a afrontar la vida de manera más optimista y equilibrada en todos los aspectos. Espera sorprender con propuestas funcionales, atractivas y posibles que vaya más allá de sus expectativas, porque todos podemos hacer algo bueno con lo mejor pero hace falta magia para hacer un Jeitinho (Cambariere, 2017).

4.3. Diseño interdisciplinario y sistema de actores

Desde Jeitinho se entiende a cada proyecto como único, nunca es igual a los anteriores ni a los futuros, porque las personas son diferentes. El servicio de diseño ofrecido, se centra en atender las características y necesidades de los clientes y usuarios en particular. Entender que cada proyecto es único es la forma de poder crear en equipo, porque para cada trabajo se requieren diferentes saberes, conocimientos, recursos, etc.

Como ávidas colaboradoras poder co-crear con personas, emprendimientos y empresas que se animen a salir a otro nivel, da como resultado vida a espacios con un toque distintivo, que asombran.

Con el correr de los años, Jeitinho se hizo de una red de actores estratégicos para la ejecución de los proyectos: proveedores, emprendimientos, empresas, profesionales de otras áreas, artistas, etc. Estas asociaciones suelen ser temporales y dinámicas, para cada proyecto hay diferentes involucrados y relevancia. Pero así como Jeitinho armó y sigue tejiendo su red de actores también es parte de la red de actores de otros emprendimientos, en los cuales participa en mayor o menor medida de acuerdo a los requerimientos.

Este accionar sinérgico, es un diferenciador en los resultados obtenidos, y refleja el propio significado del Jeitinho, en donde se reivindica dar una vuelta de rosca a los problemas agregando valor. Entender que en la organización no trabajan todas las personas capacitadas en las diferentes áreas que se necesitan para la ejecución de un proyecto, asume una postura proactiva a la participación.

Este accionar interdisciplinario, impulsa la creatividad, la innovación y los riesgos de un proyecto ya que no se limita solo a lo conocido. Saber que se podrá abordar el problema a partir de la diversidad y la inclusión como parte de la cultura del diseño colaborativo, encontrar y acoger a personas de diversos campos que sin estar formados en el diseño les entusiasma participar de proyectos que resuelvan problemáticas para las personas, colaborando, intercambiando conocimiento con una actitud positiva en el proceso (Mari, 2001).

Asumir que como profesionales no se tienen todos los conocimientos específicos de una disciplina, lejos de empobrecer el emprendimiento, lo potencia a ir por nuevos horizontes, colaborar con nuevas personas y sumar nuevos saberes. La actitud del diseñador como estratega y el diseño interdisciplinario como accionar, no requiere aprender todos los conocimientos, sino comprenderlos para saber el grado de participación que tendrán, cómo y en qué momento incorporarlos en la globalidad del proyecto.

Se busca tener una actitud de apertura mental para aprovechar la experiencia de otros ámbitos y empoderarlos, con el fin de que participen de manera activa en un proyecto. Además funciona como un modo de abrir el diseño a otros campos y personas variadas con diversas habilidades. En un método de trabajo en colaboración los actores participantes, especialistas en otras ramas de conocimiento, muestran mayor compromiso y están más dispuestos a implicarse en el proyecto de diseño.

4.3.1. El rol de las redes sociales

Las herramientas digitales han transformado el ejercicio profesional, las posibilidades y los alcances de todas las personas. En particular para el diseño aparecen enormes cantidades de datos e información y en este contexto las redes sociales permiten conseguir mayor flujo de colaboradores, proveedores y fabricantes y la posibilidad de mostrar el trabajo a costos muy bajos.

Para Jeitinho, las redes sociales son el principal canal de comunicación con su público, sin tener una página *web* propia, utiliza las redes sociales: Instagram, Tik-Tok y LinkedIn. La red principal, con más actividad de la cuenta es Instagram, a través de la cual comparten su trabajo, proyectos terminados, procesos de ejecución y diseño, pero también generan contenido con las actividades cotidianas. Obras en ejecución, relevamientos de nuevos proyectos, visitas a proveedores, talleres y fábricas, recomendaciones relativas al rubro, participación ó visita a eventos y ferias, etc.

Es una herramienta clave en el desarrollo del negocio, ya que al momento es el único canal por donde compartir al público en general los trabajos y alcances del estudio. Asimismo, se está comprobado que es la red social que genera la mayor cantidad de consultas y que más consume el público al que se dirige en la actualidad.

Otras redes utilizadas son Tik-Tok donde se comparte contenido más informal, pero que tiene que generar mayor impacto en el público para que se detenga por la velocidad de consumo y el público que más lo consume que es la Generación Z.

Por lo contrario, LinkedIn, red social laboral, es la menos utilizada por el estudio, y la que mayor potencial de explotación tiene para expandir la actividad laboral, los contactos y mostrar los servicios ofrecidos y proyectos a nivel global.

4.3.2. La comunicación/interacción en redes sociales

La estrategia de comunicación del emprendimiento en las redes, sobre todo en Instagram, es contar que Jeitinho Estudio Creativo es más que un proyecto, es una filosofía, una forma de vivir, que implica resolver los proyectos de diseño, pero también las cuestiones de la vida con creatividad e ingenio. Una cualidad que se busca destacar en la comunicación en redes, es la identidad transformadora, la cual es muy importante para su comunicación por varios motivos: la habilidad para idear y ejecutar grandes cambios y la capacidad de resolver un imprevisto con ingenio.

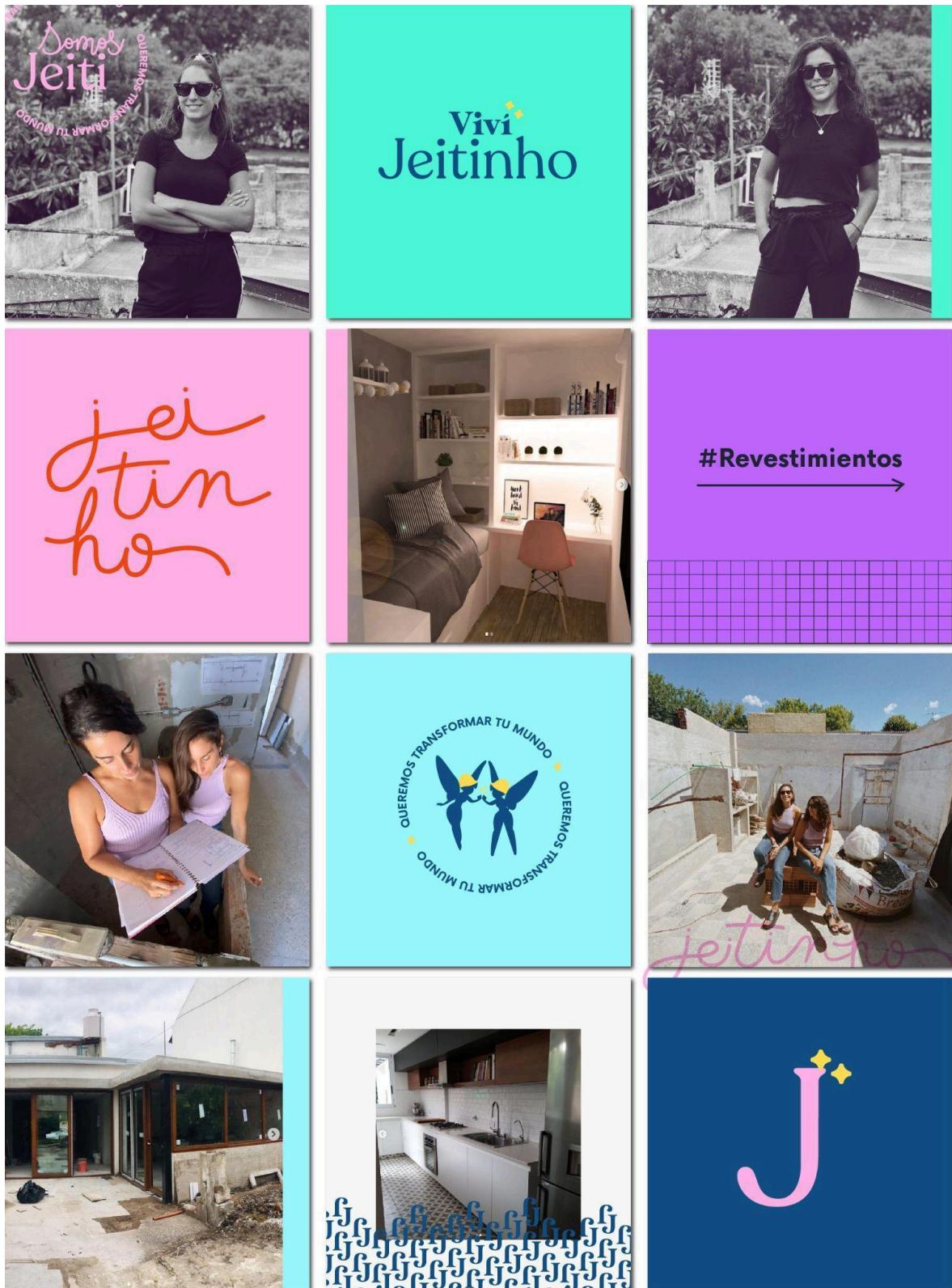
Jeitinho Estudio Creativo busca comunicar que tiene magia y que usa sus poderes de interpretación, imaginación y creatividad para transformar lo ordinario en extraordinario. Esto

ocurre cuando transforma el deseo de un cliente en una imagen concreta, cuando renderiza una visión y cuando esa promesa virtual se convierte en un hecho: una vivienda o un local cargado de identidad.

Si bien el mensaje global remite a la magia, se busca mostrar que los logros son el resultado de una actitud profesional y comprometida con los proyectos, haciendo todo lo necesario con el objetivo de lograr la transformación esperada. También haciendo consciente de que el factor caos en una obra está a la vuelta de la esquina pero sabiendo que siempre hay soluciones posibles con un poco de JEITINHO.

El manejo de la estética es un gran valor para esta marca y lo refleja tanto en sus diseños, como en sus piezas de comunicación: dinámicas, vivaces y cargadas de energía. Se destacan las publicaciones de alto impacto visual, principalmente las transformaciones con los antes y después, pero también los procesos, el camino que hay que recorrer para llegar a ese resultado (Figura 20).

Figura 20
Diseño de feed para Instagram



Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo y Adictos Gráficos.

4.4. Funcionamiento, servicios y formas de contratación

El funcionamiento del estudio fue evolucionando de acuerdo al crecimiento de los compromisos, las responsabilidades y las nuevas oportunidades. Al inicio, desde 2017 hasta 2020, el trabajo era de manera remota, con colaboración a distancia con los clientes y entre las socias. Cada inicio de proyecto requería una reunión presencial con los clientes y esta solía darse en el mismo espacio que se iba a trabajar o algún lugar intermedio como bares, *coworking*, etc. Las actividades laborales por fuera del estudio eran mayores, por lo cual los momentos de trabajo y la toma de decisiones, consistían en reuniones semanales en diferentes locaciones, sin poder tener horarios fijos establecidos.

Con la llegada de la pandemia, todas las actividades se realizaban a distancia, esto permitió ordenar la dinámica laboral y dedicar más horas al estudio, que fueron incrementando en relación a la demanda de trabajo en aumento. Las reuniones con clientes se vieron facilitadas por la virtualidad, coordinando encuentros por videollamada. En esta modalidad, se sostuvo hasta finalizado el 2022, los lugares de trabajo eran las viviendas particulares de cada una, pero las reuniones con clientes se realizaban de manera virtual o cuando se volvió a la presencialidad, en sus locaciones a intervenir. Así y todo, finalizado el 2022, con la demanda en aumento, empezó a ser necesario encontrar un espacio físico para armar el estudio y darle un marco institucional. Esta búsqueda se consolidó en marzo del 2023, en una locación compartida con otro emprendimiento de la ciudad de La Plata, dedicado a la venta de productos vinílicos. En sintonía con la idea de trabajo en red y colaborativo, el contacto entre los emprendimientos fue a partir de un proyecto en común del cual después vinieron otros. Esa colaboración terminó en la posibilidad de compartir este espacio de trabajo y otros proyectos particulares. La casa remodelada, además, tiene la impronta del estudio, un espacio transformado para habitar a modo de oficina, que refleja la capacidad de ver potencial donde otros no lo ven.

Esta locación, impulsa nuevos alcances y un entorno más profesional para la imagen institucional del estudio. Ya que organiza las tareas laborales, permite reuniones frecuentes y espontáneas con clientes, proveedores y colegas. Además de ordenar y organizar el material utilizado en trabajo cotidiano (muestras de materiales, paletas de colores, terminaciones, etc), que estaba archivado y necesitaba un espacio físico para tenerlo al alcance fácilmente, tanto en la utilización durante el proceso creativo, como material de soporte a las presentaciones con clientes. El nuevo espacio potenció nuevas dinámicas y otras formas de funcionamiento, agregando valor a los servicios.

4.4.1. Servicios que ofrece

Brinda soluciones frescas e innovadoras a los proyectos de:

- Renovación y remodelación de viviendas.
- Reformas y diseño de espacios comerciales.
- Diseño de interiores.
- Diseño industrial y de equipamiento.
- Ejecución, administración y dirección de obras.

4.4.2. Proceso de contratación

Para la contratación de los servicios de diseño del estudio el potencial cliente se contacta a través de Instagram o Whatsapp. Con la conversación activa, se busca obtener la información relevante del proyecto a afrontar, y armar un presupuesto a medida para la primera etapa: la instancia proyectual, en la que se define el diseño del espacio.

Esta instancia no incluye ejecución de obra de ningún tipo ya que es el momento creativo y de resolución intelectual del proyecto de diseño. La documentación resultante que se entrega al cliente, se compone de la información técnica y gráfica necesaria para el entendimiento de la idea y posterior cotización de la ejecución.

Para realizar el presupuesto y la metodología de trabajo a medida, se solicita a las personas recopilar los datos pertinentes al espacio en cuestión: información técnica (planos), fotografías, videos, y las imágenes disponibles, con el objetivo de tener un conocimiento general del estado real en el que se encuentra el inmueble en ese momento. Con estos datos más la breve conversación previa, se puede determinar el tipo de servicio que necesita, tanto para un comercio/empresa o para un espacio residencial, se pueden categorizar en 3 tipos de trabajos:

1. **El proyecto se trata de una remodelación o reforma integral:** por un lado se modifica la caja arquitectónica existente con cambios estructurales o en la disposición del espacio y, además se realiza el diseño de interiores para esta nueva disposición.
2. **Obra nueva en ejecución:** el cliente ya cuenta con un estudio de arquitectura encargado del proyecto arquitectónico y la obra gruesa, pero no le resuelven las terminaciones en detalle, el equipamiento, o el armado final de los espacios. En este

caso, se puede intervenir en las decisiones de diseño relativas tanto al armado espacial y funcional, como en las instalaciones (ejes de artefactos, instalación eléctrica, etc.), terminaciones, pisos y revestimientos, materiales, iluminación, equipamiento y estilo en general.

3. **Espacio a estrenar:** es decir que la obra arquitectónica está finalizada, pero no está equipado para habitar. En este caso no se incide sobre instalaciones o terminaciones como pisos y revestimientos, pero sí en cuestiones como pintura o texturados, mobiliario, herrería, artefactos de iluminación, objetos, textiles, arte, etc.

Con la información determinada más, las dimensiones generales del espacio (mt²), la ubicación geográfica, los tiempos del cliente, etc. Se arma un presupuesto a medida de la persona y su proyecto con detalle de cronograma, formas de pago, y entregables.

4.4.3. Metodología de trabajo

Cuando el cliente acepta el presupuesto, comienza el proceso que puede ser a distancia (*online*) o presencial (si la ubicación es dentro de un radio estimado de 150 km). El proceso presencial consta de las siguientes etapas:

1. **Relevamiento + Entrevista:** se coordina una visita al espacio a diseñar con el ó los clientes para realizar el relevamiento *in situ*. En ese encuentro se releva toda la información de la arquitectura, medidas en detalle, instalaciones, materialidades, se detectan los elementos que deben conservarse y cuáles pueden modificarse en el diseño, etc. (Figura 21). Además, posterior al relevamiento se realiza una entrevista casual al usuario para conocer las necesidades explícitas y detectar las cuestiones de fondo que no siempre son dichas con palabras. La entrevista resulta en la definición del programa de diseño de todas las necesidades a resolver y el estilo buscado.

Figura 21

Relevamiento en obra o locaciones a intervenir



Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo.

- 2. Interpretación de la arquitectura existente:** como se muestra en la Figura 22, se analiza y toma en cuenta todo lo detectado en el relevamiento, para digitalizar esa información con el programa AutoCAD. Se realiza el dibujo de los planos y vistas necesarias a partir de los cuales empezar a proyectar .

Figura 22

Interpretación de la información relevada, realización de planos técnicos

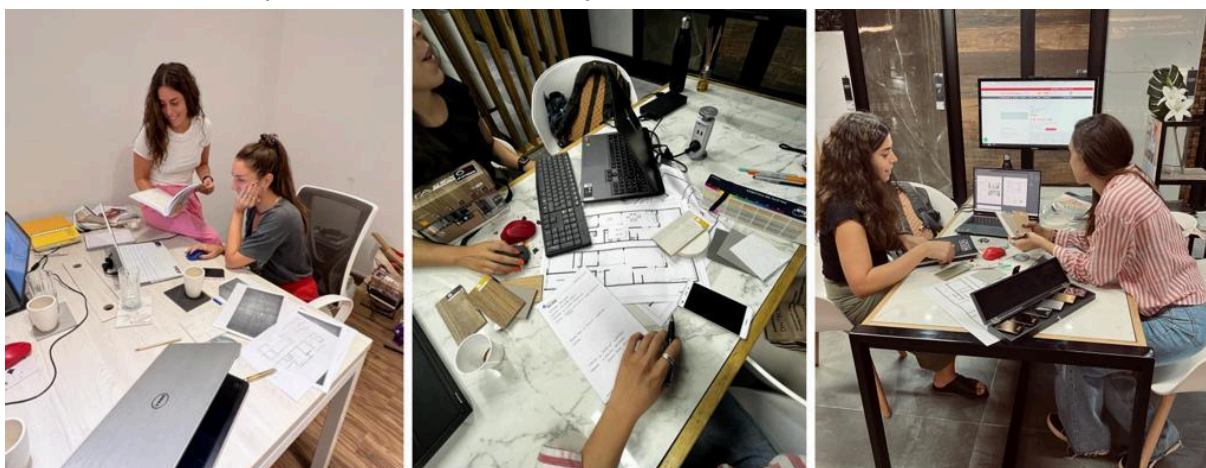


Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo.

- 3. Etapa creativa, investigación y generación de primeras ideas:** con toda la información recopilada, empieza el proceso creativo para la generación de ideas. Se investiga sobre antecedentes, referencias, necesidades del usuario y se realizan croquis, dibujos, planos y volumetría de las diferentes alternativas para probar su viabilidad. Esta etapa es la de mayor divergencia, se fomenta la colaboración y las ideas disruptivas que interpelen al usuario y le permitan ver el potencial de sus espacios (Figura 23). Si bien las necesidades del usuario son el eje de todo el proceso, en esta instancia se busca plasmar la personalidad e identidad del estudio para dar respuesta a los proyectos.

Figura 23

Proceso creativo, búsqueda de alternativas, trabajo en el estudio



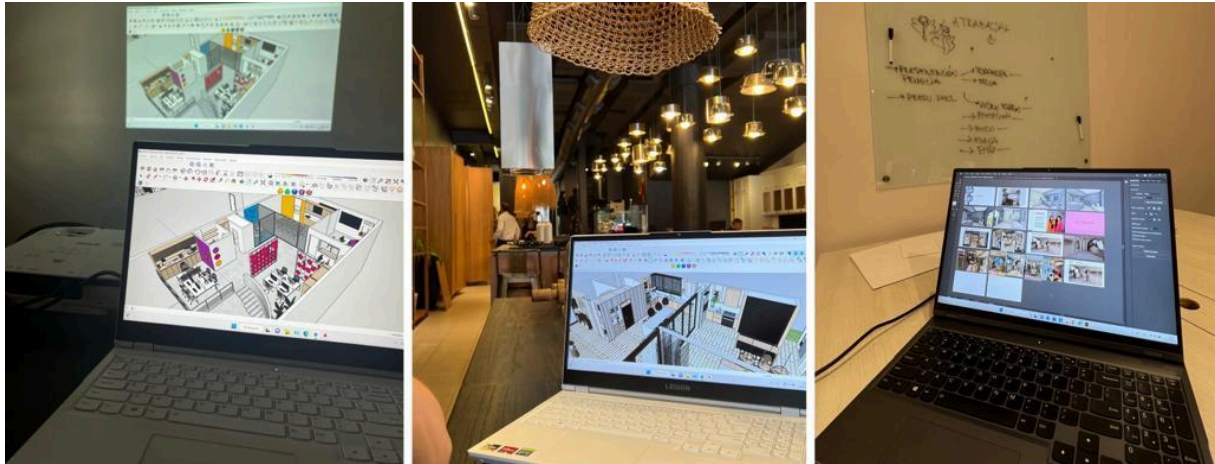
Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo.

- 4. Selección de propuestas:** es el momento de la convergencia. Todo el trabajo realizado necesita un filtro profesional para poder llegar al intercambio con el cliente. Para ello se analizan todas las opciones creadas con una postura crítica en cuanto a lo que es posible, lo viable y lo más óptimo para dar respuesta a las necesidades que fueron planteadas en un primer momento. Se suelen seleccionar 2 ó 3 alternativas, dependiendo el proyecto y las posibilidades de los espacios. Se sintetiza y ordena esa información en la realización de una primera entrega que consta de planos generales, *moodboard* y volumetría básica de las diferentes alternativas. Como se puede ver en la Figura 24, las entregas generalmente se realizan de manera asincrónica, por correo electrónico, e incluyen videos y presentaciones digitales con planos e imágenes 2 y 3D. En algunos casos, excepcionales, de acuerdo a la

complejidad del proyecto o relevancia del cliente se realiza una presentación en vivo de las propuestas que puede ser *online* o presencial.

Figura 24

Selección de propuestas adecuadas para la primera entrega al cliente



Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo.

5. **Feedback:** lo proporciona el cliente, y generalmente la recomendación es que se tome entre 7 y 10 días para evaluar las propuestas, determinar si satisfacen sus necesidades, seleccionar una opción, proponer ajustes, etc. Es un momento determinante en el proyecto, ya que su devolución lo enriquece y permite definir el camino a seguir en el proceso. Se enfatiza que se trata de un procedimiento centrado en las personas, ya que el objetivo es transformar de manera positiva no solo sus espacios, sino también su forma de vivir, trabajar y habitarlos. Estas reuniones pueden ser virtuales o presenciales (Figura 25).

Figura 25

Reuniones e intercambio con clientes, virtuales o presenciales



Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo.

6. **Correcciones, ajustes y nueva entrega:** a partir del intercambio con el cliente, como indica la Figura 26, se realizan los ajustes necesarios al proyecto, se comienza a trabajar en una sola propuesta espacial y se prueban las diferentes alternativas estéticas: colores, texturas, materialidades, terminaciones, etc.

Figura 26

Ajustes de proyectos, terminaciones, moodboard



Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo.

7. **Aprobación del diseño:** luego de los ajustes, que pueden llevar varios intercambios informales y fluidos con el cliente, se consensúa entre las partes que el diseño ya está definido para realizar la entrega final del proyecto (Figura 27).

Figura 27

Aprobación del proyecto con el cliente



Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo.

8. **Entrega final:** la entrega final es la realización de planos técnicos, renders, catálogo, etc. en calidad superior, con todos los detalles requeridos que permitan al cliente tener un presupuesto de la obra a realizar. En esta entrega quedan determinadas las actividades y actores que serán necesarios para la ejecución del proyecto (Figura 28).

Figura 28

Muestra de Entrega Final. Proyecto Terralagos (2023)



Nota. Elaboración propia, gentileza de Jeitinho Estudio Creativo.

El proceso representado en la figura 29, basado en el *Scrum Process*, no es lineal, tiene una retroalimentación que surge de los intercambios con el cliente. Este momento es de co-creación, con foco en la comprensión de las personas y la definición de sus necesidades, busca su validación y también fomenta la construcción de las ideas en colaboración con el usuario final.

Para ello hay un proceso de interacción, que puede llevar solamente una nueva entrega de los ajustes o varias. Aparece en este momento, una instancia de *loop process*, entre el estudio y el cliente en el que luego de su *feedback*, el proyecto vuelve a la etapa 4 la creativa. En esta instancia, se replantean y ajustan las propuestas para realizar nuevamente los entregables. Posteriormente, se recibe un nuevo *feedback* por parte del cliente. El desafío de este ciclo es poder salir del *loop* en la menor cantidad de correcciones posibles, para que los tiempos no se dilaten, pero atendiendo a los requerimientos planteados por el usuario.

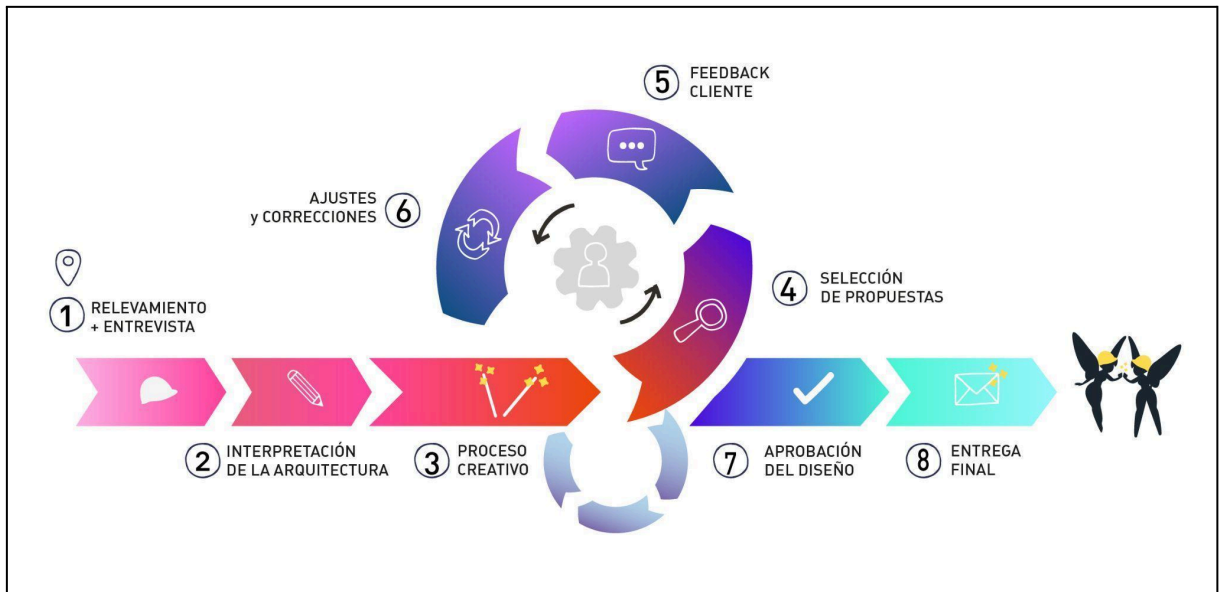
En esta etapa se detectan cuestiones relativas a la personalidad del usuario, que tienen que ver con la confianza, la actitud proactiva, las inseguridades, y flexibilidad cognitiva. Es por ello que desde el diseño se hace un fuerte énfasis en el pensamiento abductivo de carácter empático e intuitivo de los diseñadores, ya que uno de los grandes desafíos es poder interpretar al usuario no solo por lo que dice, sobre todo por lo que no dice (Gasca & Zaragoza, 2014).

Los clientes suelen destacar esta característica profesional al finalizar el proceso, ya que el estudio se preocupa por abordar sus inquietudes para alcanzar el mejor resultado, no solo el que ellos esperan, sino también el más viable de materializar.

Figura 29

Proceso de diseño Jeitinho Estudio

Enfoque de marketing basado en diseño estratégico y *design thinking* para el desarrollo de emprendimientos *Millennials*



Nota. Elaboración propia basada en la metodología de *Scrum Process* y *Loop Learning*.

Con este accionar, el estudio fomenta la cultura creativa y de experimentación. Tratando de reducir el temor al fracaso ocasional que puede generar el proceso de prueba y error, en la búsqueda de propuestas arriesgadas o disruptivas, al no ser posibles de materializar o no ser aceptadas por los clientes. En la diversidad de proyectos aparece la motivación por los nuevos desafíos ya que potencia la curiosidad y emoción que, junto a la actitud proactiva y el entorno de trabajo flexible, promueve la creatividad en la resolución de proyectos.

Capítulo 5. Estrategias de expansión del servicio

5.1. Estrategias de expansión

Las organizaciones buscan crecer, para aumentar sus alcances y su actividad económica, pero no solamente con el fin de sobrevivir, si no con el de prosperar. Mootee (2014) plantea que el crecimiento es la esencia de la iniciativa emprendedora, pero la expansión necesita una estrategia, objetivos y una visión clara hacia el futuro. Es por ello que las estrategias que se planteen deben ser adaptables, flexibles y sensibles a los nuevos mercados, que sirvan de aprendizaje y que también permitan una revisión constante para ajustar las acciones que implican.

A partir de la pandemia y la demanda de trabajo a distancia en diferentes localidades de Argentina, aparece la posibilidad de adaptar y estandarizar algunos de los servicios del estudio para seguir expandiendo el mercado local y lanzar los servicios de manera remota a nivel nacional y sobre todo internacional. Con las experiencias de proyectos anteriores con los cuales se obtuvieron resultados muy positivos, aparece la oportunidad de expandir los servicios *online* que ofrece el estudio a nuevos mercados, principalmente los internacionales con la motivación de que manejan otros presupuestos y la propuesta del estudio puede ser muy competitiva en cuanto a precio y calidad.

Es por ello que la tesis propone plantear los pasos para dos alternativas de expansión.:

- 1) **Alianzas estratégicas con actores en otros territorios (B2C):** la estrategia se basa en entablar vínculos laborales con colegas o profesionales, que habiten en otras provincias y países para entablar la búsqueda de potenciales proyectos. En el vínculo laboral, su rol es que generen el contacto entre el estudio y el cliente directo, en la modalidad *business to consumer* (B2C). Se apunta principalmente al mercado internacional de España y Uruguay. En estos territorios residen colegas profesionales cercanos al estudio, que pueden funcionar de aliados estratégicos sumando proyectos, para ello se plantea entablar un vínculo económico basado en comisiones de los presupuestos que se concreten.
- 2) **Trabajo a terceros (B2B):** la intención de esta estrategia es ofrecer los servicios de diseño, interiorismo y remodelaciones a otras empresas o estudios del mismo ámbito pero situadas en otras ciudades o países, bajo la modalidad de *business to business* (B2B). Con la implementación y utilización de páginas de oferta y demanda de

empleo como LinkedIn, como página principal a desarrollar, y en una segunda instancia Freelancer, Xing, beBee, Bumeran, Womenalia, Fiverr, Domestika, entre otras.

5.1.1. Implementación y canales de comunicación

Para implementar las dos estrategias de expansión para Jeitinho Estudio es necesario, primeramente, adecuar las redes existentes y desarrollar y diseñar nuevos canales de comunicación *online* que permitan llegar a otros territorios. Prioritariamente, se propone LinkedIn como principal portal para mostrar la oferta de trabajos, apuntadas a un segmento específico y poder entablar conexiones laborales con posibles actores estratégicos. En simultáneo encarar el lanzamiento de una página *web*, que sirva de portfolio para mostrar los trabajos, pero también sea un *e-commerce* para la venta de los servicios a distancia.

Asimismo, adecuar y orientar la comunicación en Instagram como red social principal del estudio a un público global, y activar acciones publicitarias desde Facebook meta que alcancen los territorios esperados.

Estas herramientas, con un desarrollo adecuado y planificación de contenidos, van a permitir la comunicación corporativa al exterior, buscando consolidar la imagen del estudio con basta experiencia en el rubro, desde un perfil joven, dinámico y creativo.

1. **Redes sociales:** las redes sociales necesitan una participación activa de la cuenta, a través de las cuales sea posible compartir el contenido más dinámico del estudio, las participaciones en eventos, ferias, búsqueda de proveedores, trabajos en proceso, etc. Para ello se requiere una planificación mensual del contenido a subir (Figura 30). También detectar el tono de la comunicación para adecuarlo a cada perfil (LinkedIn, Instagram, etc). Asimismo determinar un presupuesto para realizar publicidad en otras localidades y países definiendo los alcances esperados.

Figura 30

Modelo de planificación para contenido en Instagram



Nota. Elaboración propia. Gentileza de Jeitinho Estudio.

2. **Página Web:** la propuesta para el desarrollo de la página *web*, es que responda a tres funciones principales, como portfolio para dar a conocer los proyectos realizados, como medio de contacto a redes sociales y a consulta directa sobre servicios y, por último, que sea un *e-commerce* para poder adquirir algunos de los servicios de diseño de interiores. Estos tres grandes ítems pueden estar divididos en cinco ó seis pestañas que permitan navegar la *web* de la siguiente manera:

- **Proyectos:** portfolio de los trabajos realizados, donde se puedan ver los diferentes trabajos más relevantes y destacados del estudio, haciendo foco en tres tipologías principales: diseño de interiores, diseño de *retail* y remodelaciones integrales de viviendas.
- **Sobre el estudio:** que permita conocer a los integrantes, su lugar de trabajo y una breve descripción de la visión y misión del estudio.
- **Contacto:** contactarse a través de la página y que tenga *link* directo a las redes del estudio, Instagram, LinkedIn, Mail y WhatsApp.

- **Shop:** posibilidad de compra de algunos de los servicios a clientes directos, se propone empezar con la posibilidad de activar un *stock* mensual limitado de proyectos en el cual el cliente tiene que definir y subir la información solicitada del espacio (fotos, video, plano con medidas generales) seleccionar un estilo de diseño entre algunas opciones y cuando finalice con el envío de esta información, se le habilite la agenda disponible para reservar fecha para su reunión virtual, y con esa primera entrevista dar inicio al proyecto, previo pago del 30% del porcentaje del proyecto.
- **Más:** información relativa y complementaria al desarrollo del estudio que no se contempla en los otros ítems, pero es de relevancia mencionarla para el posicionamiento de la marca. Participaciones en eventos, ferias, capacitaciones, notas, etc.

Para el desarrollo de los nuevos canales de comunicación, además de la planificación propuesta, se necesita personal idóneo para ejecutarlo. Por lo cual se propone una inversión primera de un estudio o profesional dedicado al diseño y desarrollo de la *web* que trabaje en conjunto para poder llegar al resultado esperado y que pueda dar respuestas a las necesidades concretas de las funciones requeridas.

En una segunda instancia, la incorporación de un *community manager* ó creador de contenido que planifique las acciones en redes, las publicidades en los territorios determinados apuntando al público objetivo. Que organice y genere el contenido a publicar.

Por último, en consecuencia a los resultados obtenidos de las estrategias de comunicación planteadas, la contratación de profesionales afines al rubro (diseñadores de interiores, arquitectos, diseñador industrial, interioristas) que se sumen al equipo de Jeitinho Estudio para dar respuesta a los nuevos proyectos. Esta instancia además va a requerir una reorganización de las tareas de acuerdo a los recursos humanos disponibles.

5.1.2. Alianzas estratégicas

Hoy en día, sobre todo para la generación *Millennial*, se volvió muy común viajar, ya sea por trabajos remotos que permiten mayor flexibilidad laboral, o para probar suerte en otros territorios. Esta nueva forma de vida, hace que haya muchas personas de contacto directo residiendo en otras provincias de Argentina y otros países, por lo cual aparece la posibilidad de entablar sociedades temporales con colegas que sirvan para ofrecer el servicio del estudio en nuevos territorios. La intención es ingresar al mercado en esas ciudades,

ofreciendo un servicio profesional de diseño de interiores (residencial ó comercial) de calidad, pero a un menor costo que la oferta local. A nivel internacional, es una oportunidad que se presenta en un contexto hiperinflacionario como el de Argentina en los últimos años, dónde el valor de las divisas favorece la oferta de honorarios profesionales en múltiples ámbitos, a menor precio que un mismo servicio local en Europa, Estados Unidos e incluso que en países de Latinoamérica.

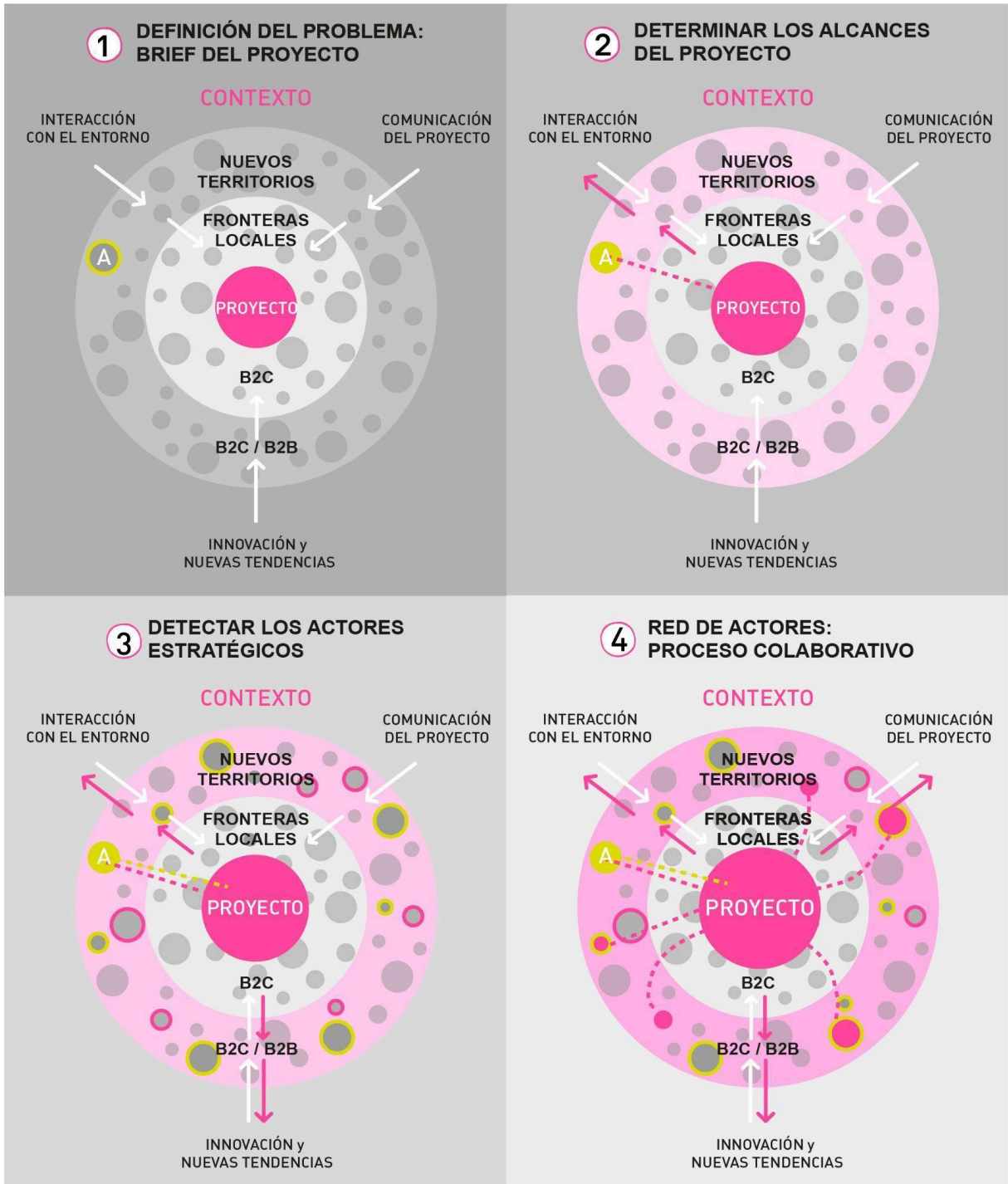
Para dar los primeros pasos en el mercado internacional, la propuesta consiste en establecer alianzas con las personas residentes en diferentes territorios, principalmente España y Uruguay, que puedan funcionar como nexo entre el estudio y posibles clientes. Estas personas pueden ser colegas profesionales pero se dediquen a otras actividades ó que no tengan conocimiento específico sobre el rubro, pero que funcionen como vendedores. El beneficio para el actor en otro territorio, es una participación económica en el proyecto a modo de comisión. Además, si fuera necesario, puede tomar el rol del profesional idóneo en esos territorios para realizar el relevamiento de manera presencial. Con esa información, el proyecto de diseño sería realizado desde el estudio a distancia y la comunicación sería directamente con el cliente en cuestión.

Esta estrategia está basada en la idea de Red de Actores planteada anteriormente, solo que los límites se amplían a nuevos territorios. A partir de generar la alianza con un socio estratégico (A), esta red puede empezar a desarrollarse en nuevas ciudades e ingresar en nuevos mercados. Definiendo el problema y sus alcances, posteriormente, junto con el aliado estratégico, se debe investigar en los territorios de destino, los actores que pueden participar del proyecto, para realizar un mapeo y entablar las redes necesarias que aporten al desarrollo del proyecto (Figura 31).

Si bien el estudio ya tuvo experiencias similares a nivel local a causa de la pandemia por el Covid-19, la planificación permite expandirse también a otras provincias dentro del país. Estas alianzas con profesionales cercanos que sirvan como embajadores de la marca en otros territorios, potencia el trabajo en equipo, amplía las redes de trabajo colaborativo y las posibilidades de asociarse con nuevos emprendimientos.

Figura 31

Mapa de actores en nuevos territorios



Nota. Pasos en la configuración de una Red de Actores en nuevos territorios. Elaboración propia.

5.1.3. Servicios prestados a empresas: trabajo a terceros

La segunda propuesta de expansión propone el trabajo a terceros, para ello es fundamental la participación activa en LinkedIn como principal red social laboral que permite llegar a empresas nacionales e internacionales, estas últimas con posibilidad de que además tengan representación en Argentina. En el sector económico de la construcción y arquitectura, es común la contratación por proyecto, es decir cuando a un estudio le llega un trabajo que excede su capacidad laboral, en lugar de contratar más profesionales de manera fija, se subcontratan otros profesionales o estudios para dar respuesta a la demanda temporal. En este caso, el trato no es con el cliente directo, sino con el estudio que adquirió el servicio tercerizado.

En este nicho, aparece la oportunidad de insertarse en el mercado internacional, buscando potenciales clientes que sean empresas constructoras, o estudios de arquitectura, o empresas que requieran servicio de diseño de interiores para sus clientes. Para encontrar estos contactos, es necesario y casi un requisito fundamental, la comunicación corporativa en redes sociales como LinkedIn y contar con una página *web* institucional que sirva de presentación del estudio.

Es por ello que para llevar a cabo esta estrategia de búsqueda enfocada en potenciales clientes internacionales, el primer paso, es la activación de LinkedIn y página *web*, descrito en el punto 5.1.1. Posterior a esta implementación, el mantenimiento de las redes, la participación activa interactuando con potenciales clientes, presentando el estudio y ofreciendo los servicios, así también la actualización constante del contenido necesario para alcanzar los objetivos planteados.

5.2. Exportación del servicio

Para poder implementar las estrategias a nivel internacional, es necesario conocer el marco regulatorio en Argentina.

Se considera exportación de servicios a cualquier prestación realizada en el país a título oneroso y sin relación de dependencia, cuya implementación o explotación efectiva se lleve a cabo en el exterior (AFIP, 2023). Los servicios son prestaciones intangibles y variables, un mismo servicio puede variar dependiendo de quién lo presta, cuándo o dónde, algunos también son inseparables (se producen y se consumen al mismo tiempo). Los servicios ofrecidos por Jeitinho Estudio son separables, ya que pueden ejecutarse tiempo después de haberlos realizado.

Exportar servicios es una forma de diversificar una empresa y ponerla en contexto global apuntando a lograr el crecimiento en los mercados internacionales. Hay muchos beneficios en la exportación de servicios, por un lado debido a la globalización, la pandemia, el trabajo remoto y asincrónico, es cada vez más frecuente este tipo de trabajo y de exportación. Además es destacable que se experimenta un crecimiento continuo y estable de las prestaciones y son cada vez más los rubros que se incorporan a esta modalidad, insertándose en las cadenas globales de valor. Los más buscados son los servicios informáticos y *software* entre los principales. Esta estrategia permite la creación de nuevos puestos de trabajo, sean directos o indirectos, porque implica mucha menos inversión por parte de las empresas que adquieren este tipo de contrataciones a distancia.

La prestación de servicios es un rubro que aumentó exponencialmente en los últimos 20 años en Argentina y brinda una gran posibilidad de crecimiento en diversos sectores económicos.

El ex secretario de Industria y Desarrollo Productivo, José Ignacio de Mendiguren, promovía la economía del conocimiento como una política de estado que es fundamental para el desarrollo de empleo de calidad y entrada de divisas para el país. Siendo un sector muy relevante en el desarrollo productivo para la economía 4.0. En este sentido en la misma línea Sujarchuk, ex secretario de Economía del Conocimiento, también destacaba que los servicios basados en conocimiento (SBC), son una actividad federal y transversal a la cadena productiva que permite generar empleo en diversas provincias, fortaleciendo la unidad nacional, estimulando la formación y capacitación de diversos talentos (Ministerio de Economía, 2022).

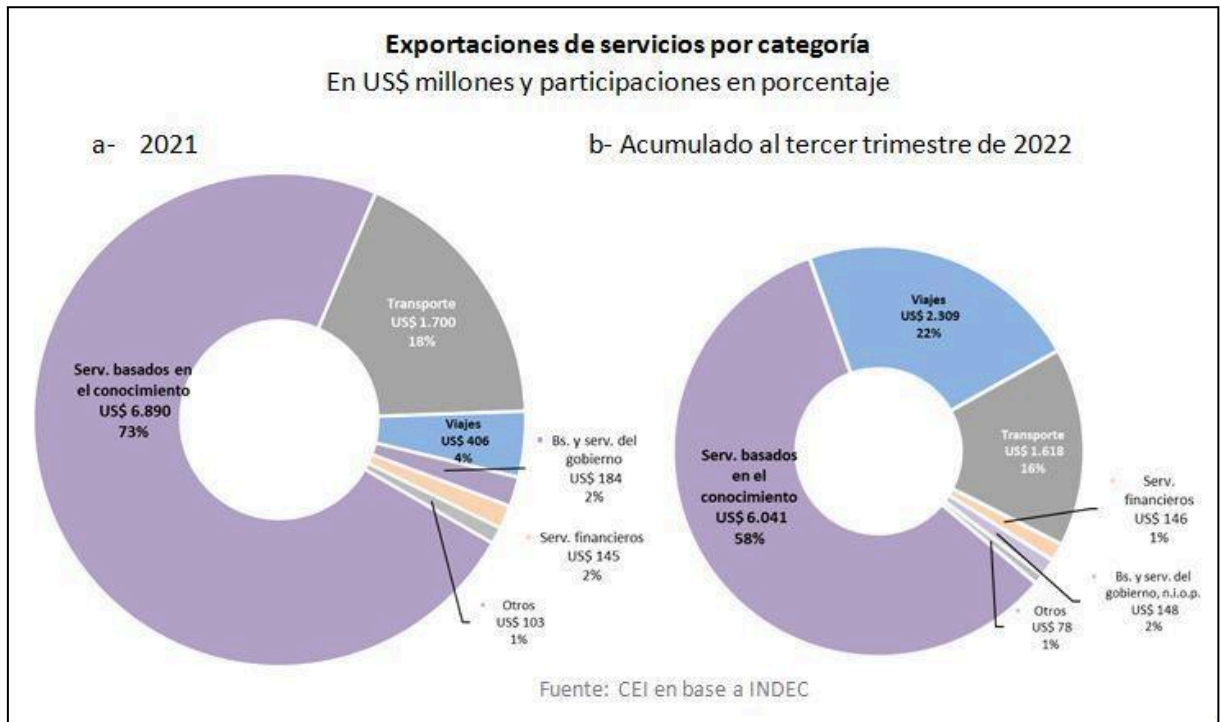
Durante el año 2022 las exportaciones de servicios crecieron 53,1% respecto al año 2021 alcanzando valores récords. Se destacan la fuerte recuperación de viajes y turismo (753%), luego de dos años de verse afectados por la pandemia, y los Servicios Basados en Conocimiento que, con un crecimiento anual de 19,3%, alcanzaron un nuevo máximo histórico de USD 8.221, siendo el 57% del total exportado durante ese año (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2023).

Los principales rubros de SBD, fueron servicios empresariales y servicios de informática (51,6%), en segundo lugar los servicios técnicos de ingeniería y arquitectura (34,8%) y en tercer lugar las exportaciones de los servicios de investigación y desarrollo (25,2%) Los principales destinos para las exportaciones de servicios argentinos fueron: Estados Unidos (29,7%), Brasil (10,4%), Chile (5,5%), Uruguay (5,1%) y Reino Unido (4,1%). En el caso de los SBC, el 44% se exporta a Estados Unidos, el 7% a Brasil y el 6% al Reino Unido.

(Ministerio de Economía, 2022; Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2023).

Figura 32

Gráfico de exportaciones de servicios por categoría



Nota. Fuente: del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio Internacional y Culto (2023)

5.2.1. Definición de los servicios a ofrecer

Jeitinho Estudio, es un SBC, que puede brindar su servicio sin necesidad de trasladarse a nuevos territorios nacionales o locales. Entra en la categoría de suministro transfronterizo es decir, que se puede enviar a través de correo electrónico o internet, como lo son también el diseño de juegos en red, *software*, informes sobre productos y/o mercados etc.

Dentro de esta categoría, la propuesta de servicios a ofrecer por parte del estudio son:

- Diseño de interiores
- Diseño *retail*.
- Proyectos de remodelación.
- Interiorismo.
- Diseño a terceros, apuntado a empresas constructoras, cadenas de hoteles, apartamentos, gastronomía, espacios residenciales para la venta, etc.

5.3. Propuesta evolucionada del modelo

El objetivo principal de este trabajo, es desarrollar un modelo y propuesta de trabajo superadora al que utiliza actualmente el estudio para ser implementado en diferentes ciudades o localidades de manera remota. Estos destinos, pueden ser tanto dentro de las fronteras nacionales en territorio argentino, cómo en territorios internacionales.

A partir de todo lo descrito en el capítulo 4, donde se explica la propuesta integral de Jeitinho, su funcionamiento, los servicios ofrecidos, su factor diferenciador, etc. En esta instancia se mostrará la síntesis conceptual a la que hemos arribado para comprender simultáneamente el funcionamiento local y remoto, con las relaciones entre actores y los *inputs* y *outputs* en cada fase del proceso.

Siguiendo además, la propuesta de red de actores planteada en la Figura 30, la estructura ahora se presenta ampliada a nuevos territorios. Esta modalidad colaborativa, entre emprendedores, además permite generar lazos con estudios y marcas que se encuentren en los nuevos destinos y paulatinamente ir insertándose en el mercado remoto. figura 32

La propuesta del modelo desarrollado (Figura 33), permite adaptarse para las dos estrategias planteadas en el punto 5.1., B2C, a través de un aliado que funcione de intermediario al cliente, cómo así también para el trabajo a terceros B2B.

Para el modelo del servicio *business to consumer* (B2C) los principales territorios internacionales donde se pretende implementar las estrategias son Uruguay y España. La elección tiene que ver con la posibilidad que surge de las redes de contactos con colegas y profesionales que residen en esos países.

En la situación *business to business* (B2B), el cliente sería el estudio o profesional que contrate el servicio, y no existiría el contacto directo con el usuario final del proyecto. Sin embargo, la posibilidad de trabajar a terceros, es una oportunidad atractiva, ya que permite sentar precedentes en esos territorios y tener la posibilidad de elegir los trabajos a realizar a partir de criterios de selección que se ajusten a los deseos y aspiraciones del estudio. Estos criterios, se basan en los estilos de diseño o tipología de proyecto, que aporten a construir una variedad de proyectos concretados lo más diverso posible. Considerando especialmente los rubros hoteleros (de todos los niveles), gastronómico, comerciales, y residenciales de lujo.

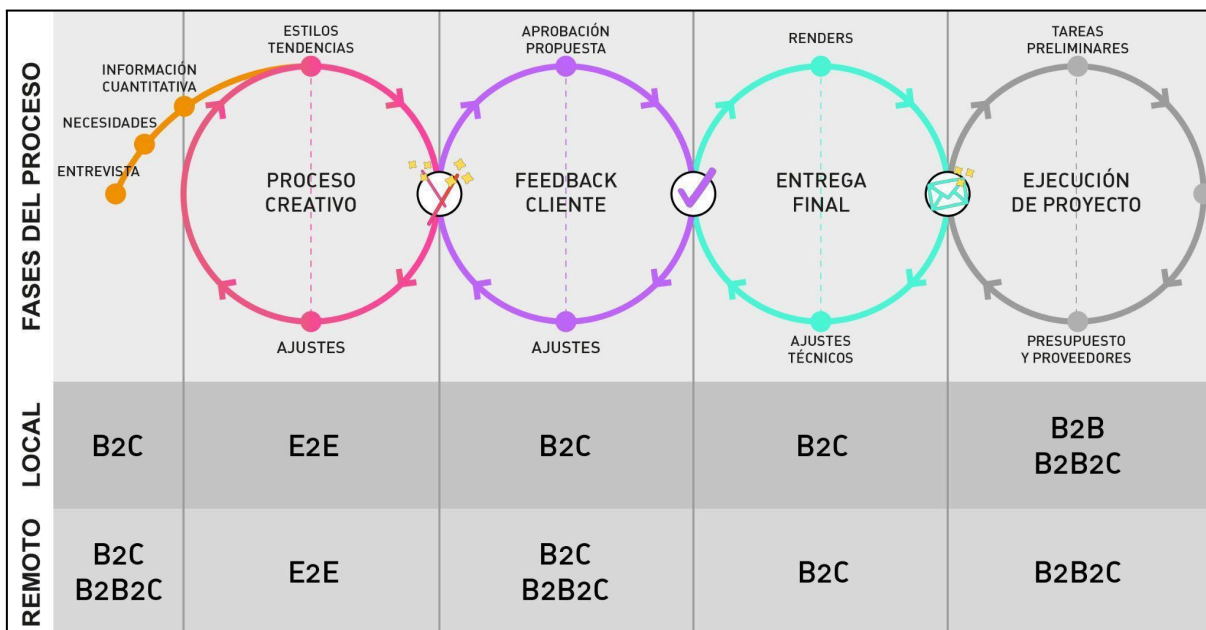
5.3.1. Diseño remoto: fases del proceso

En base a la metodología actualmente implementada por el estudio a nivel local (Figura 29), se propone un modelo que busca estandarizar las etapas y sus instancias intermedias, para brindar estos servicios de manera remota a nivel nacional e internacional. La figura 33, muestra las fases planteadas para el proceso de Jeitinho Estudio, que sintetiza los pasos implementados actualmente en una instancia preliminar y 3 instancias de incumbencia directa del estudio (Proceso Creativo, *Feedback* Cliente, Entrega Final) y una 4ta etapa (Ejecución de Proyecto) para que el comitente contemple a realizar a posteriori. Además, es adaptable tanto al cliente directo (B2C) como a terceros (B2B).

Uno de los objetivos principales de este modelo, es optimizar el proceso y los tiempos de entrega. Para ello se ordenan todas las actividades, con el fin de definir la intervención de cada actor en el desarrollo del plan, los *inputs* y *outputs* de cada etapa, y poder comunicar al cliente de manera clara el procedimiento, su intervención en el mismo y la duración estimada.

Figura 33

Fases del proceso para territorio local, o remoto



Nota. Elaboración propia. Referencias: B2C: business to consumer; B2B: business to business; B2B2C: business to business to consumer; E2E: employed to employed

La estandarización de los servicios, sumado al detalle de cada insumo necesario para dar curso al proceso de diseño, implica una nueva metodología proyectual que, sin perder el valor empático con el cliente/usuario, requiera mayor participación de su parte para transmitir de manera concreta las necesidades a resolver y la información cuantitativa del proyecto. Las actividades principales a desarrollar por el cliente o el socio estratégico en el territorio de destino es la instancia preliminar, que consiste en proveer el material gráfico (fotos y videos), la documentación técnica (medidas precisas, planos de los espacios) y, el relevamiento de los estilos y antecedentes que servirán de disparadores para la etapa creativa. Para esta instancia se propone un trabajo asincrónico en donde el cliente pueda elegir a partir de una página con opciones, las referencias concretas.

Así como en los trabajos locales se coordina una entrevista, en este caso por videollamada, para conocer y conversar en profundidad con el comitente sobre las necesidades a resolver, entender cómo viven, cuáles son sus costumbres, etc. La información obtenida de esta conversación, sumado a todo el material previamente solicitado, resulta en la definición del programa de diseño de todas las necesidades a resolver y el estilo buscado.

Las etapas propuestas para este modelo son:

1. **Proceso creativo:** en esta etapa se considera ahora, la interpretación de la documentación técnica entregada por el cliente. Se analiza y toma en cuenta todo lo detectado para digitalizar esa información con el programa AutoCAD, a partir del dibujo de los planos y vistas necesarias a partir de los cuales empezar a proyectar. Con toda la información recopilada más la definición de estilo y tendencias, se comienza el proceso creativo. Esta etapa es un proceso interno del estudio (E2E) en donde se investiga sobre antecedentes, referencias, necesidades del usuario y se realizan croquis, dibujos, planos y volumetría de las diferentes alternativas para probar su viabilidad. Esta etapa continúa siendo la mayor divergencia, en búsqueda de ideas disruptivas que interpelen al usuario y le permitan ver el potencial de sus espacios. Sin perder la esencia antropocéntrica del proceso, en donde las necesidades del usuario son el eje, también se busca innovar en el estilo con la personalidad e identidad ya característica del estudio. Se promueve el trabajo colaborativo con posibles proveedores del proyecto, y en base a la oferta disponible en el territorio de destino. Este punto es fundamental, ya que de eso depende que la entrega final del proyecto sea posible de ejecutar.
2. **Feedback:** se seleccionan las propuestas de todo el trabajo realizado para llegar al intercambio con el cliente. Para ello se analizan todas las opciones creadas, se

seleccionan las 2 ó 3 alternativas más adecuadas. Se sintetiza y ordena esa información en la realización de la primera entrega que consta de planos generales, *moodboard* y volumetría básica de las diferentes alternativas, se envía el material de manera asincrónica por correo electrónico. Esta instancia incluye videos y presentaciones digitales con planos e imágenes 2 y 3D. Con la información entregada, el cliente realiza un *feedback*. Se le pide que evalúe las propuestas para determinar si responden a sus necesidades, en base a ello, que puedan elegir uno de los partidos y realizar todos los comentarios sobre ajustes y correcciones necesarios. Es un momento determinante en el proyecto, ya que su devolución enriquece al proyecto y permite definir el camino a tomar en el proceso. Se realizan los ajustes necesarios al proyecto para trabajar en una sola propuesta espacial y estética: donde se seleccionan también los colores, texturas, materialidades, terminaciones, etc. Haciendo hincapié en sus devoluciones, se define la propuesta aprobada entre las partes y con ello se da lugar a la instancia de entrega final.

3. **Entrega final:** con la aprobación del diseño, que puede llevar varios intercambios con el cliente, se da curso a la realización de la entrega final, esta instancia, también es de definiciones precisas de medidas, materiales, texturas, textiles, colores, etc. Consta de la realización de todos los planos técnicos y *renders* en calidad máxima, que junto al cómputo y catálogo con todos los detalles requeridos, le permitan al cliente tener un presupuesto preciso de la ejecución a realizar. En esta entrega quedan determinadas las actividades y actores que serán necesarios para la ejecución del proyecto.
4. **Ejecución del proyecto:** esta última etapa, se plantea para que el cliente pueda tener las herramientas necesarias y el conocimiento de lo que implica materializar el proceso. Si bien no se puede realizar la dirección a distancia, es un momento de asesoramiento y guía para que éstos puedan actuar en pos de convertir en realidad el diseño obtenido. Una de las posibilidades es que el aliado de Jeitinho, pueda llevar adelante las tareas de dirección y administración de obra. Otra, es brindarle el servicio de búsqueda de proveedores a distancia y seleccionarlos en conjunto de acuerdo a los criterios establecidos en el proyecto.

Asimismo, el modelo propone determinar los *inputs* y *outputs* correspondientes a cada fase del proceso planteado en la Figura 33. Determinar los insumos necesarios para cada instancia, permite definir el grado de participación de cada actor en el proyecto: Jeitinho, aliado estratégico, cliente, proveedores, etc. En la Figura 34, se grafica cada instancia del

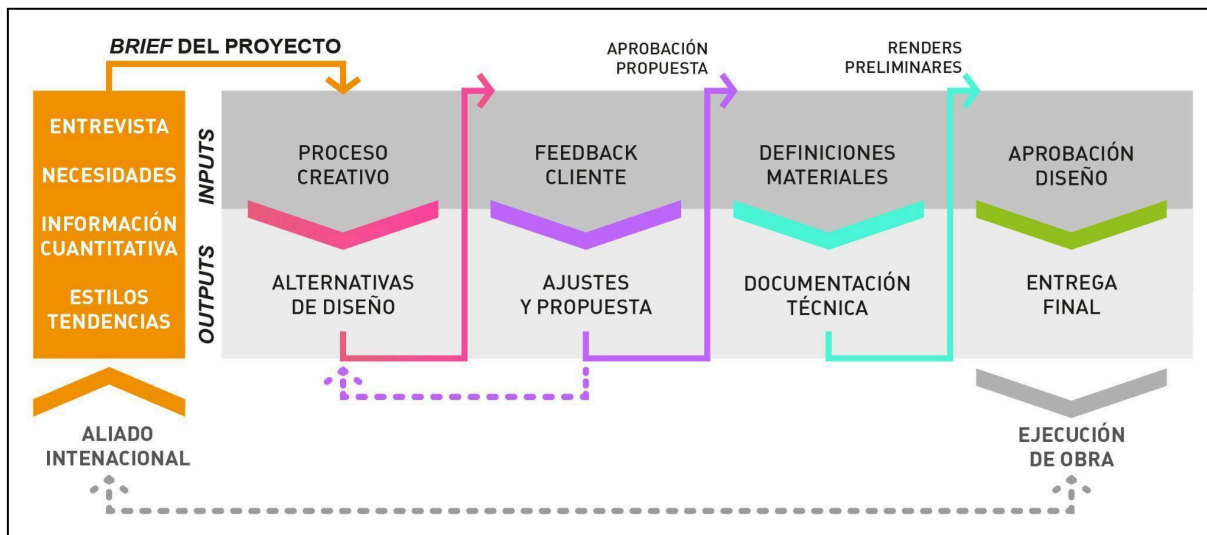
proyecto en relación a los insumos que requiere para poder generar el resultado que permitirá avanzar de etapa, ya que este resultado será el insumo para el paso siguiente.

Los *inputs* necesarios para comenzar el proceso, serán dados por el aliado estratégico o el cliente:

- insumos de inicio: las necesidades a resolver en el espacio determinado, información cuantitativa que se compone de planos, medidas precisas, fotos y videos de la locación en cuestión, los estilos y tendencias de referencia y la entrevista con el estudio. Con esta información, recién se puede empezar el;
- proceso creativo: esta instancia de divergencia donde se realiza investigación, análisis, generación de propuestas de diseño que dan como resultado las alternativas de diseño para presentar al cliente y así pasar al segundo paso, que es el;
- *feedback*: el resultado del intercambio con el cliente, son los ajustes de la propuesta que pueden llevar al proceso nuevamente a la instancia creativa y corregir o plantear nuevas alternativas. Ó bien, que sean ajustes menores y se apruebe la propuesta para pasar a la etapa de;
- definiciones materiales: con los ajustes correspondientes, se trabaja en el detalle de las medidas, materiales, terminaciones de la propuesta que resultan en la documentación técnica y las imágenes preliminares para la última etapa que es;
- la aprobación del diseño final: esta etapa da como resultado la documentación que corresponde a la entrega final, planos técnicos con detalles de medidas y terminaciones, cómputo y catálogo de objetos, iluminación, equipamiento y, los *renders* de alta calidad de la propuesta 3d.

Figura 34

Etapas del proceso con insumos y resultados



Nota. Elaboración propia

5.4. Proceso y requisitos para la exportación de servicios

El estudio cuenta con la inscripción a monotributo en la AFIP, forma de la cual se pueden realizar las facturas por los pagos de los diferentes proyectos en territorio Argentino. Para exportar los servicios desde Argentina, no es necesario inscribirse como importador/exportador, pero sí hay que cumplir los siguientes requisitos solicitados por la AFIP:

- 1) Solicitar el CUIT y clave fiscal en la dependencia de AFIP que corresponda según el domicilio fiscal declarado.
- 2) Realizar el alta en el Monotributo o Régimen General (IVA, Ganancias y Autónomos).
- 3) Emitir comprobantes electrónicos tipo "E", de acuerdo con lo previsto por la RG 3689. La factura E es la única que sirve para exportar y es obligatoria su emisión de manera electrónica para personas jurídicas, responsables inscriptos y monotributistas (AFIP, 2023).

Una vez realizado el proyecto y emitidas las facturas tipo "E", para cobrar una prestación de servicios del exterior hay que contar con una cuenta corriente o caja de ahorro en dólares o

pesos abierta en el banco con el que se opera habitualmente. No es obligatoria la presentación de la factura ante el banco para justificar el ingreso de las divisas, cada banco tiene sus propios requerimientos.

Así tampoco es obligatorio ingresar las divisas obtenidas por las ventas al exterior, ni depositarlas en el sistema financiero local. Las divisas producto de las ventas del exterior pueden conservarse en cualquier cuenta del exterior que se encuentre debidamente declarada ante la AFIP. Esta medida rige sin límites de montos y para todos los rubros por igual, considerando las recategorizaciones que pueden corresponder (AFIP, 2023).

La forma de pago propuesta entre el estudio y el cliente es la de orden de pago o transferencia. Es la forma de pago más informal entre el importador y el exportador. Se usa cuando hay mucha confianza entre ambos y en ocasiones se hace sin intervención bancaria, dependiendo de cada cliente. Es simple y ágil, ya que el importador efectúa el pago mediante giro o transferencia a favor del exportador, y éste al recibir el importe, presta el servicio adquirido.

Capítulo 6. Conclusiones

6.1. Reflexiones finales.

«Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer, o escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y volver a aprender.»

Alvin Tofler (1970).

Esta tesis, abordó diferentes temáticas vinculadas que convergen en el análisis de un caso de estudio, dando lugar a la reflexión sobre las prácticas del diseño y el marketing para el desarrollo de negocios.

Para ello se buscó exponer los temas principales relacionados con la generación *Millennial*, como fuerza laboral protagonista de esta época, destacando su capacidad para introducir innovadores modos de interactuar, emprender y participar en el mercado laboral.

Se focalizó principalmente en su forma de vida, consumo y la manera de hacer negocios. Este análisis proporcionó datos sustanciales destacando principalmente el valor de las experiencias, tanto en el contexto profesional como en su vida cotidiana. Entre sus preferencias se destacan: el disfrute, el compartir momentos con amigos y la búsqueda de productos personalizados que se ajusten a sus necesidades individuales.

En cuanto a los negocios de los *Millennials* emprendedores, a lo largo de esta tesis, se detectaron características comunes para diferentes sectores que promueven la creación en equipo, las alianzas estratégicas y una fuerte tendencia a romper con los estereotipos y las reglas. Esto denota que buscan experiencias positivas en el vínculo entre oferta y demanda, sea C2C, B2C e incluso entre emprendimientos entendiéndolo como B2B.

Asimismo, se pudo determinar que gran parte de las preferencias laborales, principalmente en equipo, están muy influenciadas por las corrientes de diseño colaborativo y red de actores. Valoran la posibilidad de socializar y colaborar en proyectos diversos con diferentes personas, implementando principalmente un sistema de innovación abierta. Es por ello que se presentó al diseño estratégico y *design thinking* como modos de accionar, que de manera consciente o inconsciente, aplican en sus modelos de negocios.

También un aspecto de particular relevancia para este estudio, es la captura conceptual del hecho que los jóvenes consumen en términos materiales y simbólicos, en forma directa e indirecta, los espacios y los bienes y servicios ofrecidos en dichos establecimientos produciéndose un fértil entrecruzamiento que realza el valor local del consumo.

En el complejo entramado que implica comprender los campos de accionar del diseño, se detectaron como aportes de gran valor para los emprendimientos: el sistema de diseño colaborativo y red de actores, la experiencia de usuario y el diseño centrado en las personas. Estos campos de acción, que surgen de la disciplina del diseño, fueron evolucionando en la definición del mismo y permiten que sean posibles de trasladar y aplicar en diferentes sectores económicos, haciendo que los proyectos se destaquen por estar centrados en las personas, con una actitud empática, tener gran capacidad de adaptación y sobre todo la flexibilidad cognitiva que requiere asumir nuevos desafíos.

Desde el enfoque principal del diseño industrial como agente de innovación y desde un accionar interdisciplinario que busca promover la colaboración, generar redes de actores participativos y con una mirada de innovación abierta, se concluye en que el diseño no es una profesión cerrada sino, como decía en sus clases László Moholy-Nagy (1947): “diseñar no es una profesión, sino una actitud” (citado en Rawsthorn, 2018). Esta es una interpretación del diseño como actitud de inventiva y capacidad, más que como un proceso formal y estético para dar sentido a los productos. Una forma de accionar, de emprender y de encarar los desafíos desde una mirada holística, integradora y global, en la planificación y ejecución de proyectos de todo tipo.

Como resultado, se entiende que este cambio en la cultura del diseño hizo que se vuelva más diverso e inclusivo acogiendo a personas de diversos campos que les entusiasma participar de proyectos que resuelvan problemáticas, colaborando, intercambiando conocimiento de manera positiva en el proceso. El diseño así entendido, le otorga al diseñador un perfil poderoso para operar como agente de cambio eficaz e ingenioso como posible solución a desafíos cada vez más amplios como lo son los económicos, políticos, sociales, medioambientales, etc.

Con la identificación de los campos de conocimiento del diseñador. Se procedió a analizar el caso Jeitinho Estudio Creativo, para ello se explicó el origen y su funcionamiento y los cambios que implicó la pandemia por el Covid-19. Se detectó cómo una oportunidad para expandir su negocio ya que el contexto del confinamiento provocó un cambio significativo en la vida y las dinámicas de las personas, afectando los ámbitos social, laboral y de consumo.

El cierre masivo de tiendas físicas resultó en un impacto considerable en las actividades en línea y a distancia, generando un aumento sustancial en las compras *online* y transformando los métodos de comunicación hacia plataformas virtuales. Si bien, es importante señalar que la pandemia no fue la creadora de estos patrones de consumo y comunicación, sí actuó como un acelerador, impulsando su implementación en diversos sectores económicos que previamente no los empleaban.

Jeitinho es entonces un ejemplo de lo reflexionado anteriormente, como implementó de manera intuitiva el diseño estratégico y el *design thinking* para adaptarse a los nuevos contextos y desafíos transformando una dificultad en una oportunidad de crecimiento. En una circunstancia global delicada y sensible en múltiples aspectos, el emprendimiento supo adaptarse para convertir el momento en una oportunidad de desarrollo y crecimiento.

La gente comenzó a querer revalorizar sus propiedades, los espacios que habitan, que sean confortables para las múltiples funciones que tiene que desempeñar un hogar, haciendo principalmente hincapié en los momentos de disfrute y de compartir en familia, pero también en la adaptabilidad de los espacios a los nuevos paradigmas de trabajo que impuso la pandemia. Es por ello que, desde un aporte distinto, Jeitinho permitió a muchas personas atravesar esos momentos difíciles de una mejor manera, adaptando sus procesos a las nuevas necesidades de los clientes y brindando un servicio a medida que aporte valor a su vida.

Desde una perspectiva *Millennial*, como propone Jeitinho, se entiende que la morfología, el diseño interior, la división funcional de estos espacios, y el paisaje urbano en el que están inscriptos estos grandes centros, integran elementos de vital importancia en la construcción del hábitat para las personas (Paz, 2004).

En esta línea, y potenciado por la llegada de la pandemia, se puede determinar que aparecieron nuevas necesidades para el diseño de interiores en el ámbito de la construcción. La metodología de trabajo que fue impuesta por este contexto, es ahora aprovechada como una oportunidad para alcanzar mercados a distancia aprovechando las herramientas de comunicación disponibles.

A lo largo del desarrollo del trabajo, en este sentido, se realizó una reflexión constante sobre los objetivos inicialmente planteados, redefiniendo el rumbo del modelo propuesto para obtener mayores alcances. Asimismo se plantea la integración del diseño estratégico y *design thinking* en el marketing como agente diferenciador, no por la generación de productos más atractivos, sino por su forma de pensar y gestionar los proyectos.

Este enfoque del marketing, concebido desde las metodologías proyectuales del Diseño Estratégico y el Design Thinking, con el fin de aplicarlo a las redes de trabajo colaborativas que se dan entre jóvenes que emprenden. Permitted el análisis de una generación de consumidores específicos como son los *Millennials* que, con sus características y exigencias singulares, han generado nuevas formas de consumo y a partir de ello evidencian otras necesidades a atender.

Por ello se destaca la importancia de analizar un caso real para poder comprobar el funcionamiento del modelo, y el proceso. Si bien otras actividades del diseño pueden tener diferencias, puede servir como puntapié para adaptarlo a cada situación particular. El proceso de trabajo, la relación con el cliente, la organización del estudio, estandarización de la metodología proyectual, etc.

Las reflexiones más destacadas que deja la tesis es que para un emprendimiento, que es una organización de muy pequeña escala, el trabajo en colaboración con actores presentes en otros territorios nacionales o internacionales, son una estrategia de gran valor para insertarse en estos mercados potenciales. Destacar la importancia de capitalizar los contactos, las experiencias mínimas y hacer foco en la comunicación de la marca, para transmitir la propuesta de servicios y el modo de accionar ya sea con el cliente final (B2C) o con trabajos a terceros (B2B).

El diseño estratégico y *design thinking*, aparecen como un nuevo paradigma de innovación y de administración empresarial que aporta flexibilidad cognitiva y capacidad de adaptación a cada contexto particular. Todo ello, permite explotar el potencial de los proyectos –tanto en el mercado nacional como internacional– a partir del desarrollo de ideas que conjuguen las herramientas de diseño y del marketing en las redes de emprendimientos *Millennials*.

El aporte fundamental de este modelo integrador, es un punto de partida para analizar diversos casos existentes de emprendimientos jóvenes que puedan redefinir sus productos y servicios para ofrecer propuestas superadoras.

En este camino, el diseño se verá empoderado para desempeñar un papel más determinante y potente en nuestra vida al ser aplicado con inteligencia, sensatez y con la actitud de capacidad e ingenio.

Ticiania A. Alvarado Wall

Referencias bibliográficas

- Adler, I. Lucena, B. Russo, B. Vianna, M. Vianna, Y. K. Russo, B. (2016). Design Thinking Innovación en los Negocios. Rio de Janeiro: MJV Press.
- AFIP. (2023). ¿Qué se considera “exportación de servicios”?
<https://www.afip.gob.ar/derechos-de-exportacion-de-servicios/que-es/exportacion-de-servicios.asp>
- Ali, A., & Liem, A. (2015). The use and value of different co-creation and tools in the design process. In *DS 80-3 Proceedings of the 20th International Conference on Engineering Design (ICED 15) Vol 3: Organisation and Management, Milan, Italy, 27-30.07. 15* (pp. 279-288).
- Alvarado Wall, T. A., & Del Giorgio Solfa, F. (2024). Enfoque de Marketing Basado en Diseño Estratégico y Design Thinking para el Desarrollo de Emprendimientos Millennials. In *2° Congreso Internacional de Enseñanza y Producción de las Artes en América Latina (CIEPAAL)*. Instituto de Investigación en Producción y Enseñanza del Arte Argentino y Latinoamericano (IPEAL).
- Amendolaggine, G. y Alvarado Wall, T. (2018). Nuevos modelos de diseño participativo. Resolviendo problemáticas complejas. *Tableros*, (9), 13-23.
<http://papelcosido.fba.unlp.edu.ar/ojs/index.php/tableros/article/view/755>
- BBVA. (2023, Agosto). ¿Quiénes son los ‘millennials’ y por qué son una generación única?.
<https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>
- Belandria, J., & Garzón, A. (2020). Estrategias de mercado para la creación de una empresa consultora de servicios internacionales en Latinoamérica. *PALMA*, 85–96.
<https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/libros/article/view/19>
- Benkler, Y. (2013). Innovación distribuida y creatividad, trabajo colaborativo y el procomún en una economía en red. Cambio: 19 ensayos fundamentales sobre cómo internet está cambiando nuestras vidas. BBVA, Open Mind, 286-307.
<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/innovacion-distribuida-y-creatividad-trabajo-colaborativo-y-el-procomun-en-una-economia-en-red/>
- Bohemia, E. (2012). Designing with others and Designing for others: adopting non-essential views of culture in design management. In E. Bohemia, J. Liedtka, & A. Rieple (Eds.),

- Leading Innovation through Design: Proceedings of the DMI 2012 International Research Conference* (pp. 979-992). Design Management Institute.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 1-10.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21.
- Cambariere, L. (2017). *El alma de los objetos: una mirada antropológica del diseño*. Paidós.
- Canavire, V. B. (2023). Inteligencia artificial, cultura y educación: una plataforma latinoamericana de podcast para resguardar el patrimonio cultural. *Tsafiqui: Revista Científica en Ciencias Sociales*, 13(21), 59-71.
- Castells, M. (2001). Internet y la sociedad red. *La factoría*, 14(15), 1-13.
- Castro, D., Alejandro, C., Alejandro, M. F., & León, W. (2020). El proceso de Gentrificación, intervención urbana arquitectónica en la ciudad de Salinas-Ecuador. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 4(1).
<https://www.redalyc.org/journal/5736/573667940019/573667940019.pdf>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Conran, T. (1997). *Diseño*. Blume.
- Coto, V. (2018). *Millennials*, una generación por descubrir: Hábitos de consumo y tendencias de marketing. *Universidad de Valladolid*, 1-31.
<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/31018>
- Danish Design Center. (2003). *Design Ladder, the 4 Levels of Design Maturity, the Economic Effects of Design*. http://www.ebst.dk/file/1924/the_economic_effects_of_designn.pdf
- Del Giorgio Solfa, F., & Alvarado Wall, T. A. (2021). Diseño estratégico y participativo en emprendimientos integrados. Caso fitness La Plata, Argentina. *Designia*, 9(1), 27-47.
<https://doi.org/10.24267/22564004.544>
- Del Giorgio Solfa, F., Amendolaggine, G., & Alvarado Wall, T. A. (2018). Nuevos paradigmas para el diseño de productos. Design Thinking, Service Design y experiencia de usuario. *Arte e investigación*, (14), 159-169. <https://doi.org/10.24215/24691488e012>

- Del Giorgio Solfa, F., Alvarado Wall, T. A., Amendolaggine, G. (2021). Changes in product design and development processes: design thinking, service design and user experience. *Cuban Journal of Public and Business Administration*, 5(3), 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5643064>
- Del Giorgio Solfa, F., & Sierra, M. S. (2016). Contributions to Inclusive Economic Growth in Argentina: Integrating Design, Marketing and Entrepreneurship for Local Development in Buenos Aires Province. In R. Sengupta (Ed.), *Pursuing Competition and Regulatory Reforms for Achieving Sustainable Development Goals* (pp. 122-144). CUTS Internacional. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2102.6808>.
- Deloitte. (2014). *Big demands and high expectations The Deloitte Millennial Survey*. <https://docplayer.net/29456-The-deloitte-millennial-survey.html>
- Deloitte. (2015). *The Deloitte Millennial Survey – Executive summary*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>
- Di Bella, D. V. (2020). Impacto de la experiencia Diseño en Perspectiva. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (80), 173-239. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi80.3702>
- Ehlenz, M. M., Pfeiffer, D., & Pearthree, G. (2020). Downtown revitalization in the era of millennials: how developer perceptions of millennial market demands are shaping urban landscapes. *Urban Geography*, 41(1), 79-102. <https://doi.org/10.1080/02723638.2019.1647062>
- Eppinger, S. D. Ulrich, K. T. (2013). *Diseño y Desarrollo de Productos*. México. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Galiano, M. (2020). El comercio internacional de servicios ante el futuro. *Club de exportadores e inversores*. https://clubexportadores.org/wp-content/uploads/pdf/documentos/notas-comite-reflexion/nt_comercio_internacional_servicios_feb20.pdf
- Gasca Rubio, J. Zaragoza, R. (2014). *Designpedia*. Madrid. LID Editorial.

- Heckhausen, J., & Shane, J. (2015). How individuals navigate social mobility: Changing capacities and opportunities in careers across adulthood. In *Facing the Challenges of a Multi-Age Workforce* (pp. 313-320). Routledge.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25, 211-223.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Jégou, F., & Manzini, E. (2009). Servicios participativos. *Experimenta: Diseño, arquitectura, comunicación*, (63), 45-76.
- Kantis, H. (2016). La promoción del emprendimiento juvenil: su importancia para América Latina. *Pensamiento Iberoamericano*, 120-130.
<https://www.segib.org/wp-content/uploads/013-HK.pdf>
- Kirberg, A. S. (2022). *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión*. Ecoe Ediciones.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Lid.
- Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. John Wiley & Sons.
- La Rotta, A. F., & Arroyave, D. O. (2013). El diseño de experiencias. *Revista de Arquitectura (Bogotá)*, 15(1), 78-83. <https://doi.org/10.14718/RevArq.2013.15.1.9>
- Leiro, R. J. (2006). *Diseño: estrategia y gestión*. Ediciones Infinito.
- Levy, A. R. (2012). *Penta innovación*. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Liem, A. y Sanders, E. B. N. (2011). The impact of human-centred design workshops in strategic design projects. In *International Conference on Human Centered Design* (pp. 110-119). Springer.
- Löbach, B. (1981). *Diseño industrial: fundamentos del diseño de productos industriales*. Karl Thiemeig.
- Massi, R. J. (2013). El equipo interdisciplinario y la política pública: Observaciones y recomendaciones. *Abierta*, 7, 33 –53.

- Mari, E. (2001). *Proyecto y Pasión*. Gustavo Gili.
- Marin, J. M. & Torrent, R. (2016). *Breviario de diseño industrial: función, estética y gusto*. Cátedra.
- Mármol Sinclair, P., & Ojeda García, C. D. (2016). *Marketing turístico*. Paraninfo.
- Manzini, E. (2003). Strategic Design for Sustainability: instruments for radically oriented innovation. In: Jégou, F. y Manzini, E. *Sustainably everyday: scenarios of urban life*. Milano: Edizioni Ambiente.
- Manzini, E. (2013). Resilient systems and cosmopolitan localism—The emerging scenario of the small, local, open and connected space. *Economy of Sufficiency*, 70.
- Ministerio de Economía (2022). Las exportaciones de Servicios Basados en el Conocimiento alcanzaron el nivel más alto de la historia. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-exportaciones-de-servicios-basados-en-el-conocimiento-alcanzaron-el-nivel-mas-alto-de>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. Presidencia de la Nación Argentina. (2023). Las exportaciones de Servicios Basados en el Conocimiento (SBC) alcanzaron un nuevo récord. <https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/las-exportaciones-de-servicios-basados-en-el-conocimiento-sbc-alcanzaron-un#:~:text=En%202022%20las%20exportaciones%20de%20servicios%20ascendieron%20a%20USD%2014.432%20millones>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. Presidencia de la Nación Argentina. (2023). Nuevo informe sobre comercio de servicios. <https://cancilleria.gob.ar/es/cei/actualidad/nuevo-informe-sobre-comercio-de-servicios>
- Montezuma, R., & Fonseca, S. (2019). Plan integral de movilidad no motorizada y espacio público para Valledupar. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1383>
- Mortati, M., Villari, B. y Maffei, S. (2014). *Design Capability for value creation*. In 9th DMI: Academic Design Management Conference, 2490-2512.
- Mootee, I. (2014). *Design Thinking para la Innovación Estratégica*. Empresa Activa, Ediciones Urano.

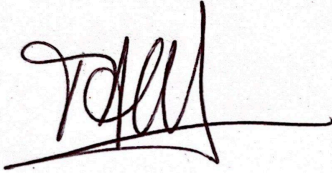
- Murillo Vargas, G., González Campo, C. H., & Osorio Tinoco, F. (2015). El emprendedor y el ejercicio del poder en el entorno institucional. *Dimensión Empresarial* 14(2), 39-53. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i2.586>
- Nielsen, J. (2002). *Usabilidad: Diseño de Sitios web*. Prentice Hall.
- Nielsen, J., & Thair, M. (2003). *Usabilidad de páginas de inicio: análisis de 50 sitios Web*. Pearson-Alhambra.
- Nielsen Company (2017). *Estudio Global: Premiumización* <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2017/Estudio-Global-Premiumizacion.html>
- Norman, D. (2005). *El Diseño Emocional*. Paidós.
- Norman, D. A., & Stappers, P. J. (2015). DesignX: complex sociotechnical systems. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(2), 83-106.
- Novella, R., Repetto, A., Robino, C., & Rucci, G. (Eds.). (2018). *Millennials en América Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar?*. Inter-American Development Bank. <http://dx.doi.org/10.18235/0001410>
- Ortiz, J. C. G., Mantilla, R. R., & Moya, E. A. (2018). Estrategias de diseño del espacio doméstico para fortalecer la apropiación de sus usuarios. *Eídos*, (11). <https://doi.org/10.29019/eidos.v0i11.426>
- Park, J. Y. (2008). A model of experience test for web designers. *Design Principles and Practices: An International Journal*, 2(1), 175-182.
- Paz, S. D. (2004). Los jóvenes y la redefinición local del consumo. *Última década*, 12(21), 105-117. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362004000200005>
- Pérez Rodríguez, L., & Ramos Márquez, M. I. (2019). Relación existente entre el rango de edad de los usuarios de Airbnb y el sesgo positivo de las valoraciones. Universidad de La Laguna.
- Pinzaru, F., Vatamanescu, E. M., Mitan, A., Savulescu, R., Vitelar, A., Noaghea, C., & Balan, M. (2016). Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(2), 173-193.

- Plata Martínez, B. E. (2021). *Las tecnologías y el trabajo en Argentina: abordaje desde las generaciones de la era digital como fuerza laboral y la articulación estratégica entre las instituciones educativas, las unidades productivas y los Estados* (Doctoral dissertation).
- Ponte, P. A. (2016). Entendiendo el proceso de diseño desde la complejidad. Revista KEPES, Año 13, No13.
http://190.15.17.25/kepes/index.php?option=com_content&view=article&id=109
- Porras Torres, E. X. (2020). *Propuesta de modelo de negocio de kits de comida aplicando la metodología de innovación Design Thinking para el segmento Millennials de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito* (Master's thesis, Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Quarante, D. (1992). *Diseño Industrial 2*. CEAC.
- Ramirez, R. (2012). Guía de buenas prácticas de diseño: herramientas para la gestión del diseño y desarrollo de productos. INTI.
- Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What is design thinking and why is it important?. *Review of educational research*, 82(3), 330-348. <https://doi.org/10.3102/0034654312457429>
- Rawsthorn, A. (2018). *El diseño como actitud*. Gustavo Gili.
- Revista Forbes. (2014). *6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores*.
<https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidor-es/>
- Richardson, J., Mitchell, B., & Franco, J. (2019). *Shifting neighborhoods: Gentrification and cultural displacement in American cities*.
<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.25432.85764>
- Roca, R. (2015). *Knowmads*. Almuzara.
- Schnarch Kiberg, A. (2005). Desarrollo de nuevos productos: Cómo crear y lanzar con éxito nuevos productos y servicios al mercado. Bogotá. McGraw-Hill Interamericana.
- Schwindt, M. S. A. (2021). *Estudio de la relevancia del diseño de interiores en hotelería por segmentación generacional* (Doctoral dissertation, Universidad de Belgrano).

- Simonato, F. R., & Mori, M. A. (2015). Los Millenials y las redes sociales. Estudio del comportamiento, ideología, personalidad y estilos de vida de los estudiantes de Ciencias Economicas de la UNLP a través del análisis Cluster. *Revista Ciencias Administrativas*, (5), 3-28. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/1129>
- Simonato, F., & Mori, M. (2017). *Estrategias de Consumo de la Generación Millennials*. Académica Española.
- Solís Montoya, V. L., & Castillo Herrera, B. (2021). Pluralidad en las teorías del emprendimiento. *Revista Científica De FAREM-Estelí*, 10, 76-95. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11609>
- Sosa Bruchmann, E. C.; Montejano, G. A. y Garis, A. G. (2015). *Análisis de la experiencia del usuario: relación entre el comportamiento emocional y la satisfacción de uso*. 17° Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación. Red de Universidades con Carreras en Informática (RedUNCI).
- Shakespear, R. (2009). *Señal de diseño: memoria de la práctica*. Paidós.
- Sudjic, D. (2014). *B de Bauhaus. Un diccionario del mundo moderno*. Turner Noema.
- Tinoco, F. O., Vargas, G. M., & Campo, C. H. G. (2015). *Emprendimiento, redes e innovación*. Universidad del Valle. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2gvdmqh>
- Uman, I. (2018). El efecto Netflix: cómo los sistemas de recomendación transforman las prácticas de consumo cultural y la industria de contenidos. *Cuadernos de comunicólogos*, 6(6), 27.
- Vásquez, S. O. (2017). Espacios de oportunidad para avanzar hacia ciudades sostenibles en Latinoamérica desde el enfoque del marketing urbano. Casos de estudio: Rosario-Argentina y Barquisimeto-Venezuela. *Imago Urbis*, (6), 5-25. http://imagourbis.unq.edu.ar/uq_jaga/img/pdf/IU06-marzo.pdf
- Van den Bergh, J., & De Wulf, K. (2017). Millennials at work. *Research World*, 2017(63), 19-21. <https://doi.org/10.1002/rwm3.20490>
- Verganti, R., Dell'Era, C. & Swan, K.S. (2021). *Design Thinking: critical analysis and future evolution*. Journal of Product Innovation Management. <https://doi.org/10.1111/jpim.12610>

- Vilanova, N., & Ortega, I. (2017). Generación Z: Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. Plataforma.
- Westbrook, G., & Angus, A. (2021). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021*. Euromonitor Internacional.
- World Design Organization (WDO). (2017). Definition of Industrial Design.
<https://wdo.org/about/definition/>
- Zhang, Y., Trusty, J., Goroshnikova, T., Kelly, L., Kwong, K. K., McGuire, S. J., Perusquia, J., Prabhu, V. P., Shen, M., & Tang, R. (2021). Millennial social entrepreneurial intent and social entrepreneurial self-efficacy: a comparative entrepreneurship study. *Social enterprise journal*, 17(1), 20-43. <https://doi.org/10.1108/SEJ-07-2020-0054>

« Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores, que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no trasgreda derechos de terceros. »



Alvarado Wall, Ticiano Agustina
D.N.I.: 35.179.760