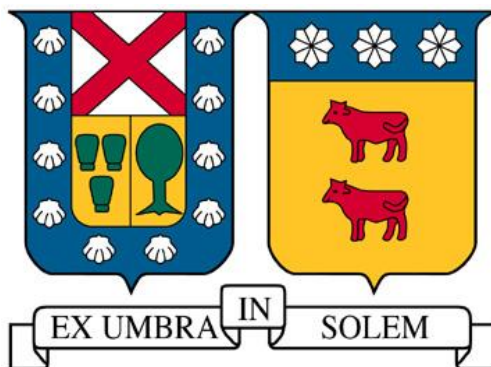


UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
SANTIAGO – CHILE



PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL
POSICIONAMIENTO DE UN ESPACIO CREATIVO DE CERÁMICA Y
BIENESTAR SENSORIAL BASADO EN LA EXPERIENCIA DEL
CONSUMIDOR

JAVIERA LOBOS FIGUEROA

TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA

: SR. DIEGO YAÑEZ

JULIO 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Propuesta de un modelo de negocio para el posicionamiento de un espacio creativo de cerámica y bienestar sensorial basado en la experiencia del consumidor

Nombre del candidato(a): Javiera Lobos Figueroa

Carrera / Grado: Magíster en Ingeniería Industrial

Campus: Santiago Vitacura ; **Departamento:** Industrias

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Diego Yáñez, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 05-08-2026; **Firma:** 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 03/08/2026

; Firma: 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL POSICIONAMIENTO DE UN ESPACIO CREATIVO DE CERÁMICA Y BIENESTAR SENSORIAL BASADO EN LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR

1. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de tesina desarrolla un modelo de negocios para *Maison Créa*, un espacio creativo multidisciplinario orientado a ofrecer experiencias de aprendizaje, creación y personalización para personas de todos los niveles, especialmente principiantes. El proyecto nace ante la creciente demanda por actividades prácticas, didácticas y recreativas que permitan a las personas explorar nuevas habilidades manuales en un ambiente guiado, seguro y accesible.

En los últimos años, ha aumentado el interés por talleres que integran creatividad, bienestar y desarrollo personal, tales como cerámica, velas aromáticas, diseño de aros, decoración artesanal y otras actividades que no requieren experiencia previa. Sin embargo, la oferta disponible en la Región del Biobío suele ser fragmentada, poco estructurada y enfocada únicamente en un tipo de oficio, sin incorporar metodologías pedagógicas claras ni experiencias integrales para quienes recién comienzan.

Frente a este escenario surge *Maison Créa*, una propuesta que combina educación creativa, personalización y acompañamiento. El espacio está diseñado para que cualquier persona pueda aprender desde cero mediante sesiones guiadas, kits de herramientas, materiales incluidos y manuales didácticos que facilitan el proceso. La oferta principal incluye actividades de cerámica artesanal, creación de velas, diseño y montaje de aros, entre otros proyectos manuales que permiten que cada usuario viva una experiencia variada, formativa y entretenida.

Además, *Maison Créa* incorpora un componente estratégico adicional: la habilitación del espacio como sala para talleres externos, permitiendo que otros creadores, artesanos o emprendedores puedan impartir cursos, ampliando la comunidad creativa y generando nuevas fuentes de ingreso.

El modelo de negocios propuesto incluye el estudio de la demanda y perfil del consumidor, orientado a personas que buscan experiencias prácticas, personalizadas y didácticas, diseño de una oferta multidisciplinaria, integrando cerámica, velas, accesorios y otras actividades creativas, estructuración de experiencias guiadas, con manuales, implementos incluidos y metodologías paso a paso para principiantes, propuesta de valor basada en aprendizaje, creatividad, personalización y accesibilidad, aplicación del Marketing Experiencial de Schmitt, con foco en estimular los sentidos, la participación activa y el descubrimiento, además del diseño del modelo de negocios mediante herramientas como Business Model Canvas y Delta Model.

Maison Créa busca posicionarse como un espacio integral de experiencias creativas, donde cualquier persona, independientemente de su nivel de habilidad, pueda explorar distintas disciplinas en un entorno didáctico, acompañador y flexible. De este modo, la tesina propone un emprendimiento viable, escalable y alineado con las tendencias actuales de aprendizaje práctico, bienestar y cultura creativa.

2. Índice

1.	RESUMEN EJECUTIVO	2
3.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
4.	OBJETIVOS	7
5.	ALCANCE	8
6.	METODOLOGÍA	9
7.	ESTADO DEL ARTE	13
8.	ANÁLISIS DE MERCADO Y DEFINICIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO	30
9.	DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO	39
10.	MODELO DE NEGOCIOS CANVAS	45
11.	EVALUACIÓN ECONÓMICA PRELIMINAR.....	49
12.	CONCLUSIONES	54
13.	ANEXOS	56
14.	BIBLIOGRAFÍA	67

3. Problema de Investigación

Durante la última década, el crecimiento de las industrias creativas ha transformado la manera en que las personas se relacionan con el arte, el ocio y el aprendizaje. La creatividad ha dejado de ser un ámbito reservado a especialistas para convertirse en una experiencia accesible y valorada por distintos segmentos de la población, especialmente por quienes buscan actividades significativas que integren bienestar emocional, aprendizaje práctico y desconexión del ritmo cotidiano. En Chile, esta tendencia es particularmente visible. Según ProChile (2023), las industrias creativas representan el 2,2% del PIB nacional y generan más de 150.000 empleos directos, posicionándose como un sector emergente de alto dinamismo. (ProChile, s.f.)

Este crecimiento no es aislado. El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) ya señalaba en 2014 que Chile avanzaba hacia un modelo económico donde el diseño, las artes visuales, los oficios y las actividades culturales comenzarían a jugar un rol estratégico en nuevas formas de emprendimiento y modelos comerciales ((CNCA), 2014). A su vez, UNESCO (2024) destaca que la economía creativa chilena ha pasado a ser un eje de desarrollo local, impulsando territorios y comunidades mediante modelos comerciales basados en identidad cultural, sostenibilidad y participación (UNESCO, 2023).

En ese contexto, la demanda por actividades manuales como cerámica, talleres de velas, orfebrería, ilustración o diseño de objetos, ha crecido de manera sostenida tanto en Chile como en el extranjero. Tres factores explican este fenómeno:

- i. Búsqueda de bienestar y desconexión digital: la población joven-adulta ha mostrado una creciente preferencia por actividades que promuevan calma, concentración y expresión personal, frente al aumento del estrés digital y la hiperconectividad ((CEPAL), s.f.).
- ii. Auge del movimiento “hazlo tú mismo”: las redes sociales han impulsado el consumo creativo, inspirando a miles de personas a experimentar con materiales, texturas y técnicas diversas.

- iii. Preferencia por experiencias significativas: la economía de la experiencia, conceptualizada por Pine y Gilmore (1999), plantea que las personas privilegian actividades que generen emociones, aprendizaje y memorias, más allá de los bienes materiales.

A nivel internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos reporta que entre 2019 y 2023 la demanda por talleres creativos presenciales aumentó entre un 30% y un 45% en países como España, Australia y Estados Unidos, tendencia impulsada por plataformas de educación experiencial como Domestika, ClassBento y centros de arte locales ((OCDE), s.f.). Aunque Chile carece de estadísticas oficiales del rubro, el crecimiento visible en ferias, talleres independientes y plataformas digitales sugiere un mercado emergente que requiere ser analizado desde una perspectiva estratégica y comercial, especialmente para la formulación de nuevos emprendimientos.

En la Región del Biobío, donde la oferta de talleres creativos es más limitada que en Santiago y Valparaíso, se observa una brecha significativa entre la demanda emergente y las alternativas disponibles. Esto genera una oportunidad para desarrollar un modelo de negocios coherente y diferenciado, que combine creatividad, bienestar y aprendizaje guiado, especialmente para personas del segmento socioeconómico medio–alto.

En este escenario, el desafío no radica únicamente en la creación de un espacio creativo, sino en la necesidad de diseñar un modelo de negocios capaz de responder de manera estratégica, sostenible y diferenciada a las nuevas formas de consumo creativo, integrando la experiencia del cliente, la accesibilidad para principiantes y la construcción de comunidad como elementos centrales de la propuesta de valor, especialmente en el contexto del mercado creativo regional.

En consecuencia, el problema de investigación que aborda la presente tesina se centra en cómo estructurar un modelo de negocios para un espacio creativo basado en la experiencia del cliente, que permita identificar un segmento objetivo y definir una propuesta de valor coherente, incorporando la generación de comunidad como un componente estratégico del modelo, considerando las particularidades del entorno regional y las expectativas del público objetivo.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo de negocios integral para un espacio creativo en la ciudad de Concepción con la finalidad de evaluar la coherencia estratégica y la viabilidad preliminar del modelo como respuesta a la creciente demanda regional por actividades creativas y manuales, considerando la experiencia del cliente como eje central de diferenciación.

Este objetivo se fundamenta en el diagnóstico presentado en la introducción, donde se evidencia una demanda creciente y poco satisfecha por espacios de aprendizaje manual, bienestar creativo y experiencias significativas en la Región del Biobío. En este contexto, el proyecto Maison Créa se plantea como una respuesta a dicha brecha, mediante un enfoque que integra creatividad, pedagogía accesible y construcción de comunidad.

4.2. Objetivos Específicos

- i. Caracterizar el contexto del mercado creativo regional y el entorno competitivo del proyecto, con el propósito de comprender las condiciones en las que se inserta el modelo de negocios propuesto.
- ii. Identificar y analizar las motivaciones, expectativas y beneficios buscados por los clientes potenciales, con el fin de fundamentar el diseño del modelo de negocios desde una perspectiva centrada en el cliente.
- iii. Definir perfiles de cliente y seleccionar un segmento objetivo, a partir de criterios de beneficios buscados y disposición a pagar, que orienten las decisiones estratégicas del proyecto.
- iv. Diseñar una propuesta de valor experiencial coherente con el segmento objetivo seleccionado, integrando arte, bienestar sensorial, aprendizaje guiado y construcción de comunidad como elementos centrales del modelo.
- v. Estructurar el modelo de negocios del proyecto, integrando la propuesta de valor, la relación con los clientes, los canales y la lógica de generación de ingresos, con el fin de evaluar su coherencia estratégica.
- vi. Analizar de manera preliminar la viabilidad del modelo de negocios propuesto, considerando aspectos comerciales, operativos y económicos que permitan evaluar su factibilidad de implementación.

5. Alcance

El presente estudio tiene como alcance el diseño y evaluación del modelo de negocios de Maison Créa utilizando el Modelo Canvas como estructura principal. El objetivo es definir la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales, las relaciones, los recursos y actividades clave, los socios estratégicos, la estructura de costos y los flujos de ingresos del proyecto, con enfoque en la creación de valor y la experiencia del cliente.

Para fortalecer el diseño del modelo, el estudio incorpora herramientas de gestión de servicios como apoyo, especialmente en aquellas áreas del Canvas que requieren comprender la interacción con el cliente y el funcionamiento operativo del servicio. Estas herramientas incluyen la identificación de momentos de la verdad, la elaboración de un service blueprint a nivel conceptual y principios básicos de calidad de servicio (como SERVQUAL o NPS) para sustentar la propuesta de valor y los mecanismos de relación con los clientes. Su uso es complementario y no sustituye el enfoque central del estudio, que permanece enfocado en el diseño del modelo de negocios.

El alcance también considera el análisis del contexto local de Concepción, incluyendo tendencias, brechas y oportunidades en el mercado creativo, así como la caracterización del cliente objetivo mediante segmentación basada en beneficios buscados y disposición a pagar. A partir de este diagnóstico, se estructura el modelo de negocios completo y se desarrolla una evaluación económica preliminar, orientada a estimar viabilidad y potencial del proyecto.

Este estudio no contempla la construcción física del espacio, la implementación del negocio ni proyecciones financieras detalladas. Se limita a la definición conceptual, estratégica y operativa de un modelo de negocios viable, apoyado por elementos de gestión de servicios para enriquecer el diseño de la propuesta de valor y de la experiencia del cliente.

6. Metodología

La metodología utilizada en este estudio se basa en un enfoque exploratorio, descriptivo y aplicado, orientado a diseñar y evaluar el modelo de negocios de Maison Créa utilizando el Modelo Canvas como estructura central. Dado que se trata de un servicio creativo, la investigación incorpora conceptos de gestión de servicios como soporte técnico para fortalecer aquellos elementos del modelo que dependen de la interacción con el cliente y del funcionamiento operativo del taller. En este contexto, el eje principal del estudio corresponde al desarrollo del modelo de negocios, más que a la gestión operativa detallada del servicio, considerando que en los servicios la experiencia del cliente y su interacción con el proveedor constituyen elementos centrales de valor

En una primera etapa, se realiza un análisis del entorno y del mercado creativo en la ciudad de Concepción. Este análisis incluye la revisión de estudios sobre industrias creativas, tendencias nacionales e internacionales, comportamiento del consumidor y características del segmento socioeconómico asociado a actividades manuales y experienciales. Complementariamente, se desarrolla un diagnóstico interno y externo que permite identificar oportunidades, brechas, recursos y capacidades iniciales del proyecto, delimitando el contexto estratégico en el cual se inserta el modelo.

Dado que el eje del estudio es la definición del segmento objetivo y la propuesta de valor, se incorpora un proceso específico de identificación y caracterización del cliente potencial, basado en fuentes de información primaria y secundaria.

En primer lugar, se aplica una encuesta exploratoria de carácter descriptivo a potenciales usuarios del proyecto en la ciudad de Concepción y sus alrededores. El instrumento, diseñado en formato digital, se compone de 12 preguntas cerradas y de opción múltiple. La muestra es no probabilística por conveniencia, considerando personas adultas residentes en la zona, permitiendo recoger un número suficiente de respuestas para efectos exploratorios.

La encuesta mide, al menos, las siguientes variables:

- Interés por distintos tipos de actividades creativas (cerámica, velas, accesorios, entre otros).
- Motivación principal de participación (aprendizaje, bienestar, desconexión, socialización, creatividad).
- Beneficios buscados (acompañamiento guiado, materiales incluidos, experiencia sensorial, facilidad para principiantes).
- Frecuencia esperada de asistencia.
- Disposición a pagar por sesión (rangos de precio).
- Interés en participar en una comunidad (repetición, pertenencia, actividades complementarias).
- Canales de información preferidos.

Los resultados se analizan mediante estadística descriptiva simple (frecuencias, porcentajes y promedios), lo que permite identificar patrones relevantes para la segmentación y estimar rangos preliminares de disposición a pagar.

En segundo lugar, se realiza un análisis exploratorio de la oferta existente de talleres creativos, tanto en Concepción como en ciudades comparables. Se seleccionan referentes relevantes, sistematizando en una matriz comparativa variables como tipo de actividad ofrecida, formato del servicio, duración, precio, nivel de especialización, propuesta de valor y presencia de instancias de comunidad. Este análisis permite identificar rangos de precios de referencia, enfoques predominantes y brechas competitivas, aportando un marco de validación externa.

La información recopilada se sintetiza mediante la construcción de mapas de empatía para al menos dos perfiles representativos de clientes potenciales, definidos a partir de los patrones detectados. Para cada perfil se analizan dimensiones como qué piensa y siente, qué ve, qué dice y hace, qué escucha, junto con sus principales dolores y beneficios esperados. A partir de estos mapas se derivan insights clave relacionados con beneficios prioritarios, barreras de participación y factores de recurrencia vinculados a la construcción de comunidad.

Sobre esta base, se desarrolla un proceso de segmentación fundamentado en beneficios buscados y disposición a pagar, coherente con los principios del modelo Canvas, donde los segmentos se definen a partir de necesidades diferenciadas y valor percibido. Se identifican beneficios relevantes y se evalúa su intensidad en cada perfil, cruzando esta información con frecuencia de participación y rangos de precio aceptados, lo que permite agrupar a los clientes en segmentos relativamente homogéneos. Posteriormente, se selecciona el segmento objetivo considerando criterios de atractivo, viabilidad económica y coherencia con los recursos y capacidades del proyecto.

A partir de esta definición, se desarrolla el diseño de la propuesta de valor y de la experiencia del cliente. Para ello, se combinan los principios del Canvas con marcos de gestión de servicios, analizando el recorrido del cliente, los puntos de interacción y los “momentos de la verdad”, entendidos como instancias clave donde se configura la percepción del servicio.

En una etapa posterior, se construye el Modelo de Negocios Canvas, estructurando sus nueve bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios estratégicos y estructura de costos. Este proceso se realiza de manera iterativa, asegurando coherencia interna entre los componentes y validación con la información obtenida del cliente y del mercado.

Finalmente, la metodología incorpora una evaluación económica preliminar, que considera la identificación de costos relevantes, la estimación de ingresos potenciales y el cálculo aproximado del punto de equilibrio. Esta evaluación tiene carácter exploratorio y permite estimar la viabilidad del modelo propuesto, sin reemplazar un análisis financiero detallado.

En conjunto, la metodología integra análisis estratégico, levantamiento estructurado de información del cliente, síntesis cualitativa mediante mapas de empatía, segmentación basada en beneficios y disposición a pagar, diseño de experiencia y construcción del modelo de negocios mediante Canvas, asegurando que la definición del segmento objetivo constituye un proceso fundamentado y no una suposición previa.

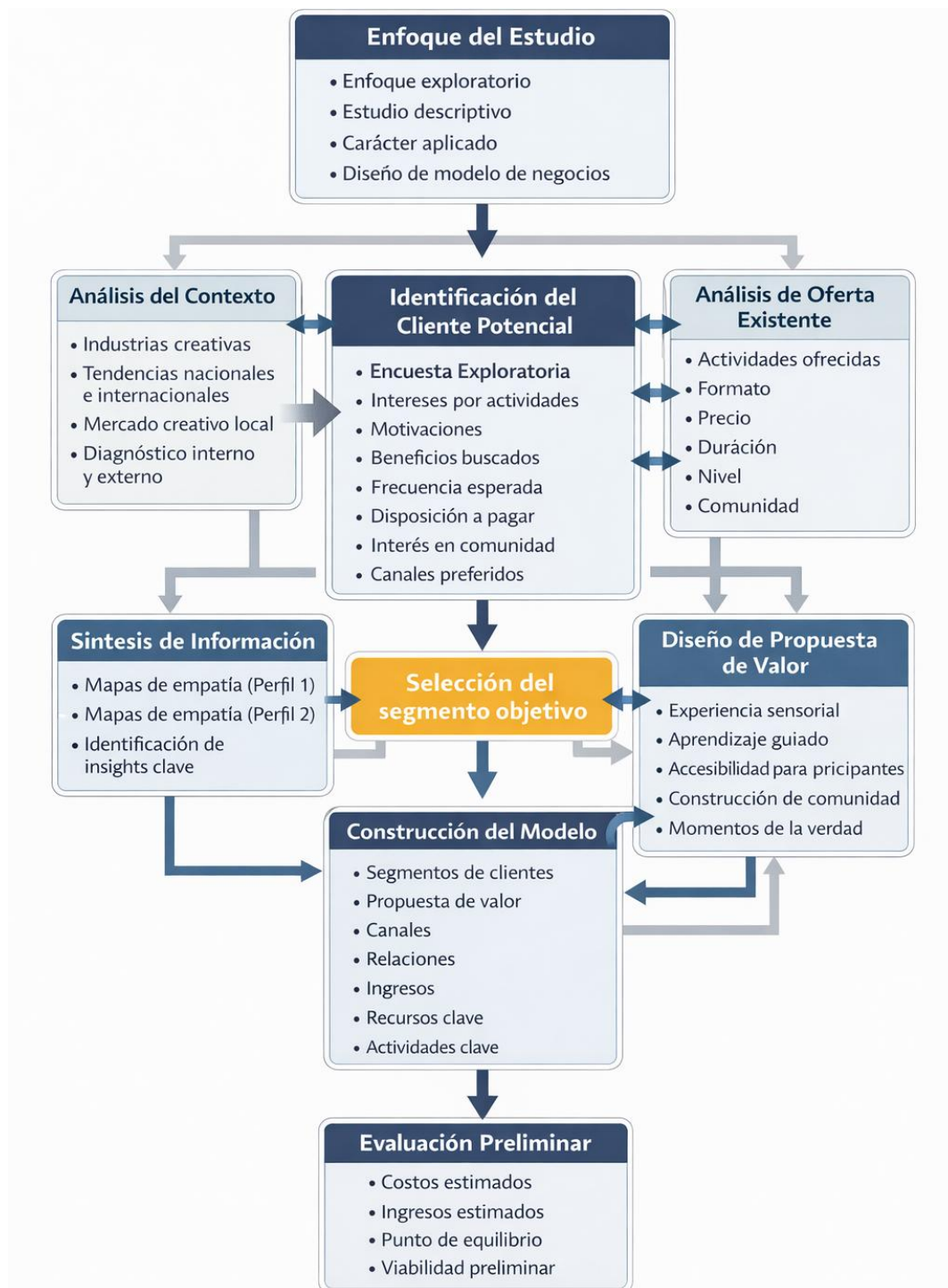


Diagrama 1. Esquema metodológico para el diseño del modelo de negocios de Maison Créa.

Fuente: Elaboración propia.

7. Estado del Arte

7.1. Economía creativa y consumo de experiencias

La economía creativa se ha consolidado como uno de los sectores más dinámicos a nivel mundial, articulando actividades donde la creatividad, el conocimiento y el capital intelectual son los principales insumos de generación de valor. La ONU ha señalado que la economía creativa representa alrededor del 3% del PIB global y constituye uno de los sectores de más rápido crecimiento en términos de empleo y exportaciones. (Unidas, 2021)

Dentro de esta economía, las industrias culturales y creativas que abarcan sectores como diseño, artes visuales, artesanía, música, audiovisual, videojuegos, publicidad y servicios creativos se caracterizan por su estructura fragmentada, con un alto peso de micro y pequeñas empresas y emprendimientos independientes (Parrish, 2006). Este tejido empresarial flexible, aunque innovador, suele quedar parcialmente fuera de las políticas tradicionales de fomento productivo, lo que hace relevante el diseño de modelos de negocios robustos para asegurar su sostenibilidad.

En el caso de Chile, diversas fuentes oficiales estiman que las industrias creativas representan entre el 1,6% y el 2,2% del PIB en Chile (Figura 1) y generan del orden de 150 mil a más de 400 mil empleos, dependiendo de la metodología utilizada (ProChile, 2022). Estas cifras sitúan a la economía creativa como un sector relevante, con potencial para diversificar la matriz productiva y promover nuevas oportunidades de emprendimiento.

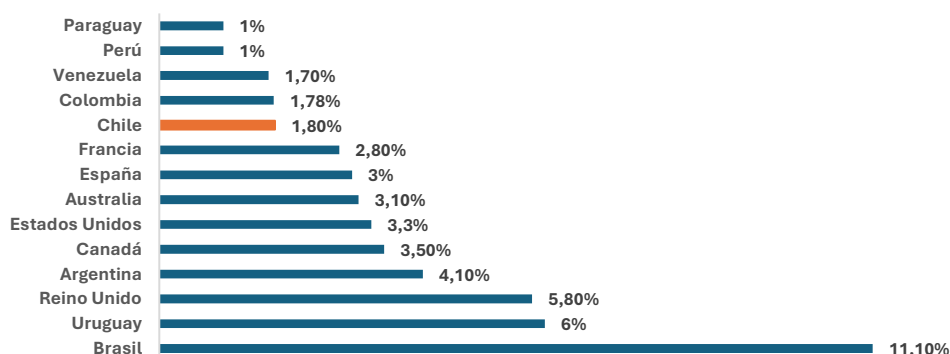


Figura 1. Contribución de la industria creativa al PIB de cada país.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de UNESCO (2023) y ProChile (2022), París y Santiago de Chile.

En paralelo al desarrollo económico del sector, ha cobrado fuerza la idea de la “economía de la experiencia”. Pine y Gilmore plantean que la evolución económica ha transitado desde la economía de commodities, pasando por bienes y servicios, hacia una etapa en que las experiencias se convierten en la principal oferta de valor (Mehmetoglu, 2021). En este contexto, las organizaciones no solo entregan productos o servicios funcionales, sino que diseñan eventos memorables, personalizados y cargados de significado. Las experiencias, por tanto, se entienden como eventos que involucran al cliente en dimensiones sensoriales, emocionales, cognitivas o simbólicas, y cuyo valor radica en su capacidad de ser recordadas.

Esta lógica experiencial resulta especialmente relevante para la economía creativa, donde el proceso creativo, la participación del usuario y el aprendizaje en primera persona se convierten en parte sustancial de la propuesta de valor. En el caso de talleres creativos, el valor percibido por los usuarios no se restringe al objeto final producido (por ejemplo, una pieza de cerámica), sino que incluye el proceso de creación, la interacción social, la sensación de logro y la desconexión respecto de las rutinas cotidianas.

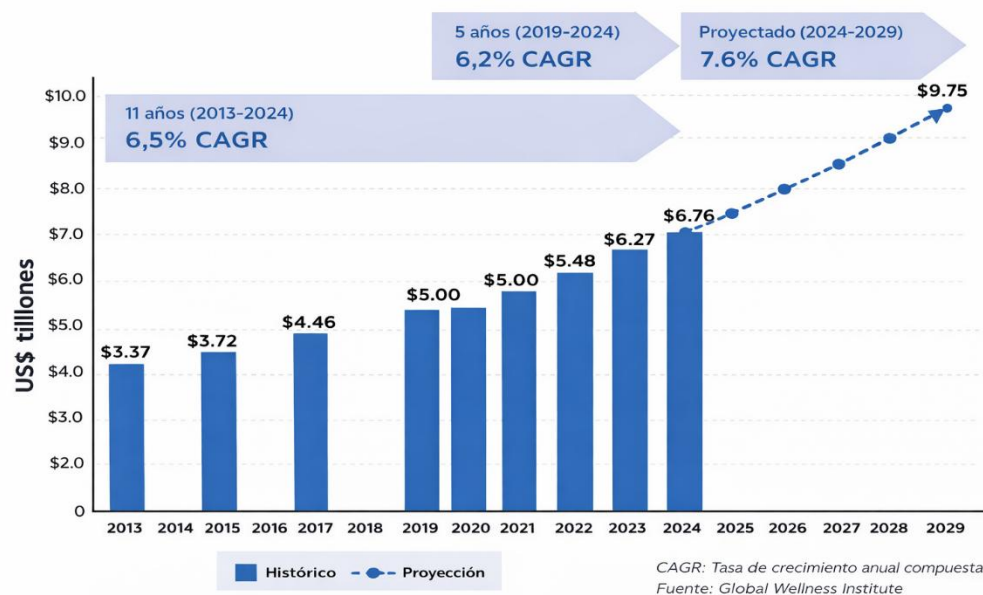


Figura 2. Evolución del tamaño de la economía del bienestar global desde 2013.

Fuente: Global Wellness Institute (2023), 2023 *Global Wellness Economy Monitor*, Miami.

La **Figura 2** muestra la evolución del tamaño de la economía global del bienestar, evidenciando un crecimiento sostenido posterior a la pandemia de COVID-19. Según el global Wellness Institute (2023), el gasto en actividades vinculadas al bienestar incluyendo experiencias presenciales, actividades creativas, bienestar mental y actividad física, aumento desde 4,4 billones de USD en 2020 a 5,6 billones de USD en 2022, proyectados e un crecimiento hasta 7 billones de USD al año 2025. Esta tendencia refleja un cambio estructural en los patrones de consumo, donde los individuos priorizan experiencias que contribuyen a sus bienestar emocional, mental y social, mas allá del consumo de bienes materiales. (Institute, 2023)

En síntesis, el marco de la economía creativa y de la economía de la experiencia entrega la base para entender por qué un espacio de talleres creativos puede representar una oportunidad de negocio en ciudades intermedias como Concepción.

7.2. Modelo de negocios y Business Model Canvas

7.2.1. Concepto de modelo de negocios

En términos generales, un modelo de negocios describe la lógica mediante la cual una empresa opera, especificando quiénes son sus clientes, qué oferta les entrega, cómo lo hace y cómo se financia. Diferentes autores coinciden en que el modelo de negocios funciona como un “mapa” que sintetiza la propuesta estratégica de una organización y su traducción en elementos operativos y económicos.

Osterwalder y Pigneur sistematizaron este concepto en una ontología de modelos de negocios que dio origen a una herramienta ampliamente difundida: el Business Model Canvas. Esta herramienta propone una estructura gráfica de nueve bloques que permite describir, diseñar y analizar modelos de negocios de manera integrada y visual. Su uso se ha extendido tanto en grandes organizaciones como en emprendimientos, debido a su simplicidad, carácter iterativo y capacidad de facilitar la conversación estratégica.

7.2.2. Los nueve bloques del Business Model Canvas

El Business Model Canvas propone una representación sintética del modelo de negocios a través de nueve componentes interrelacionados, permitiendo visualizar de manera integrada cómo una organización crea, entrega y captura valor. Tal como se observa en la **Figura 3**, el lienzo se estructura en tres grandes áreas: en el lado derecho se agrupan los bloques orientados al mercado y a la creación de valor para el cliente; en el lado izquierdo, los elementos internos que permiten generar y sostener dicha propuesta de valor; y en la base, los componentes asociados a la estructura de ingresos y costos del modelo. (AG, s.f.) (Osterwalder, 2010).



Figura 3. Resumen del Modelo Canvas.

Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Ámsterdam.

Esta disposición facilita la comprensión de las relaciones entre la propuesta de valor, los clientes, los recursos y las actividades necesarias para su entrega, así como la lógica económica que sustenta el modelo de negocios en su conjunto. A continuación, se presentan los nueve bloques que conforman el Business Model Canvas, los cuales sirven como marco conceptual para el diseño y análisis del modelo propuesto.

- i. **Segmentos de clientes:** describen los grupos de personas u organizaciones que la empresa busca atender. Se sugiere identificar segmentos diferenciados

cuando existen necesidades, comportamientos o disposiciones a pagar distintas, y focalizar la propuesta de valor en aquellos segmentos con tamaño, accesibilidad y rentabilidad suficientes.

- ii. **Propuesta de valor:** constituye el corazón del modelo y se refiere al conjunto de productos, servicios y beneficios que se entregan a un segmento de clientes para resolver un problema o satisfacer una necesidad. Puede basarse en atributos funcionales (calidad, precio, comodidad), emocionales (sensaciones, estatus, identidad) o experienciales (aprendizaje, participación, comunidad), y suele ser el principal eje de diferenciación.
- iii. **Canales:** especifican cómo la organización se comunica con sus segmentos y cómo entrega la propuesta de valor. Incluyen canales de comunicación (publicidad, redes sociales, boca a boca), de distribución y de venta. Una gestión coherente de canales facilita la experiencia del cliente y aporta a la construcción de marca.
- iv. **Relaciones con clientes:** describen el tipo de vínculo que se establece con cada segmento, por ejemplo, atención personalizada, autoservicio, comunidades, co-creación o servicios automatizados. Estas relaciones inciden en la experiencia global del cliente, en los costos y en el potencial de retención y recomendación.
- v. **Fuentes de ingreso:** explican cómo la empresa capta valor económico desde cada segmento. Pueden incluir ingresos por venta de productos, tarifas por servicio, suscripciones, membresías, arriendos, licencias, comisiones u otros esquemas. El diseño de fuentes de ingreso debe ser coherente con la propuesta de valor y la disposición a pagar de los clientes.
- vi. **Recursos clave:** representan los activos esenciales para que el modelo funcione: recursos físicos (instalaciones, equipos), intelectuales (marca, know-how), humanos (equipo, facilitadores) y financieros. La identificación de recursos clave permite comprender las capacidades necesarias y las inversiones mínimas.
- vii. **Actividades clave:** son las acciones más importantes que la empresa debe realizar para crear y entregar su propuesta de valor, mantener las relaciones con clientes y generar ingresos. En modelos basados en servicios, estas actividades

suelen centrarse en diseño y entrega de experiencias, gestión de operaciones, marketing y relación con comunidades.

- viii. **Socios o aliados clave:** corresponden a la red de proveedores, aliados estratégicos y terceros que aportan recursos o ejecutan actividades que la organización decide no realizar internamente. Las alianzas pueden ayudar a reducir riesgos, acceder a capacidades especializadas o aumentar cobertura de mercado.
- ix. **Estructura de costos:** reúne todos los costos relevantes para operar el modelo de negocios, incluyendo costos fijos y variables, inversiones iniciales y gastos operativos asociados a recursos, actividades y alianzas.

7.2.3. Modelo de negocios en emprendimientos creativos y de servicios

En proyectos creativos y de servicios, como *Maison Créa*, el modelo de negocios adquiere ciertas particularidades. Por un lado, la propuesta de valor suele integrar componentes tangibles (productos elaborados en los talleres) e intangibles (experiencia, aprendizaje, comunidad). Por otro, los recursos y actividades clave se orientan fuertemente al diseño y gestión de la experiencia del cliente, más que a la producción masiva de bienes físicos. Además, las fuentes de ingreso pueden combinar pagos por talleres, venta de productos asociados y eventualmente membresías o servicios complementarios.

En este tipo de iniciativas, el Canvas funciona como un marco que permite articular la lógica económica de una propuesta que, de otro modo, podría quedar reducida a una idea creativa sin una estructura de negocio clara. La combinación de este modelo con marcos de marketing experiencial y de gestión de servicios ofrece una base teórica sólida para el diseño de un espacio creativo sostenible.

7.3. Marketing experiencial y módulos estratégicos (SEM)

7.3.1. Del marketing tradicional al marketing de experiencia

El marketing tradicional ha tendido históricamente a centrarse en atributos funcionales de productos y servicios, tales como características técnicas, beneficios racionales o ventajas de precio. Sin embargo, diversos autores han señalado que, en mercados cada vez más saturados y con consumidores más informados y exigentes, estos elementos resultan

insuficientes para generar diferenciación sostenible (Osterwalder, 2010). Frente a este escenario, surge el marketing experiencial como un enfoque que desplaza el foco desde el producto hacia el diseño y la gestión de experiencias completas, capaces de involucrar al cliente en múltiples dimensiones y de generar vínculos emocionales de mayor profundidad. (Schmitt, 1999)

En este tránsito desde una lógica funcional hacia una lógica experiencial, distintos marcos conceptuales han buscado explicar cómo las organizaciones pueden crear valor más allá de la mera entrega de bienes o servicios. Uno de los aportes más influyentes en este ámbito es el modelo de los cuatro dominios de la experiencia propuesto por Pine y Gilmore, el cual clasifica las experiencias en función de dos dimensiones fundamentales: el grado de participación del consumidor (pasiva versus activa) y el nivel de conexión con el entorno (absorción versus inmersión). De la combinación de estas dimensiones emergen cuatro tipos de experiencias: entretenimiento, educativa, estética y escapista, tal como se ilustran en la **Figura 4**. Este modelo evidencia que el valor no se construye únicamente a partir de atributos funcionales, sino mediante el diseño de vivencias que involucran al consumidor en niveles cognitivos, emocionales y conductuales. Desde esta perspectiva, el marketing de experiencia se distingue del enfoque tradicional al reconocer al cliente como un actor activo en la creación de valor, sentando las bases conceptuales para el desarrollo de propuestas orientadas a la participación, el aprendizaje y la inmersión, particularmente relevantes en iniciativas vinculadas a la economía creativa. (Pine, 2011)

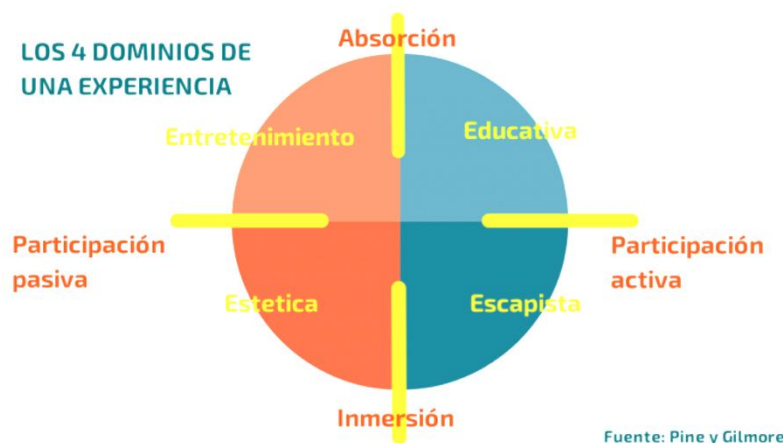


Figura 4. Los cuatro dominios de la experiencia.

Fuente: Pine, B. J. II y Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy: Competing for customer time, attention, and money*. Boston.

Bernd Schmitt es uno de los referentes en este campo. Sus trabajos proponen que las marcas y organizaciones no solo deben comunicar beneficios, sino también crear experiencias que permitan a los consumidores sentir, pensar, actuar y relacionarse de nuevas formas. En vez de limitarse a la lógica “características–beneficios”, el marketing experiencial se enfoca en “sentidos, emociones, pensamientos, acciones y relaciones”.

Este enfoque es especialmente relevante en contextos donde el “producto” principal es una vivencia, como ocurre en la economía creativa, el turismo, los eventos culturales y los talleres experienciales. En estos casos, el diseño de la experiencia se convierte en parte fundamental de la propuesta de valor y del modelo de negocios.

7.3.2. Strategic Experiential Modules (Sense, Feel, Think, Act, Relate)

Schmitt propone el marco de los Strategic Experiential Modules (SEM), compuesto por cinco tipos de experiencias que las organizaciones pueden diseñar e integrar en su oferta: Sense, Feel, Think, Act y Relate (Schmitt, 1999).

- i. **Sense (Sentidos):** se refiere a experiencias que apelan a los sentidos del cliente mediante estímulos como diseño del espacio, iluminación, música, aromas, texturas o presentación de productos. Estas experiencias pueden contribuir a la diferenciación, al recuerdo de marca y a la creación de ambientes coherentes con la identidad del proyecto.
- ii. **Feel (Sentimientos):** engloba experiencias que buscan provocar emociones específicas, desde sensaciones agradables de calma o disfrute hasta sentimientos de orgullo, inspiración o conexión. El marketing experiencial plantea que las emociones desempeñan un rol central en la satisfacción y en la lealtad, y pueden ser gestionadas mediante el lenguaje, la interacción con el personal, la narrativa de marca y el diseño de actividades.
- iii. **Think (Pensar):** se orienta a estimular la creatividad, la reflexión y la solución de problemas. Las experiencias de tipo “Think” pueden involucrar desafíos, sorpresas, aprendizaje y elementos cognitivos que inviten al usuario a explorar nuevas ideas o perspectivas. En un taller creativo, esta dimensión se manifiesta en la

experimentación con materiales y técnicas, y en la capacidad del espacio para inspirar.

- iv. **Act (Actuar):** se refiere a experiencias que inciden en comportamientos y estilos de vida, promoviendo nuevas formas de hacer, de interactuar o de expresarse. En el contexto de *Maison Créa*, la participación del usuario en la creación de piezas y en la práctica de oficios manuales es un componente central de esta dimensión.
- v. **Relate (Relacionarse):** abarca experiencias que permiten a los clientes conectarse con otros, construir comunidad o vincular su identidad a grupos o valores compartidos. Schmitt destaca que las experiencias Relate se apoyan en la pertenencia, la cultura y la dimensión social del consumo. En espacios creativos, esta dimensión se expresa en la interacción entre participantes, la creación de redes y el sentido de comunidad.

Si bien cada módulo puede analizarse de manera individual, la literatura enfatiza que las experiencias más memorables y valiosas suelen integrar múltiples dimensiones de forma simultánea y coherente. Desde esta perspectiva, el marco SEM no solo orienta el diseño de estímulos aislados, sino que contribuye a articular una experiencia integral que emerge de la interacción entre el cliente, la organización y el contexto del servicio.

Esta lógica de integración se vincula directamente con los planteamientos de la economía de la experiencia, donde el valor se co-crea a través de la participación activa del cliente y de su involucramiento emocional, cognitivo y social. La **Figura 5** ilustra este enfoque, mostrando cómo la interacción entre la organización y el cliente da lugar a la co-creación de valor experiencial, reforzando la necesidad de diseñar experiencias que combinen de manera consistente los distintos módulos propuestos por Schmitt.



Figura 5. Modelo de interacción y co-creación de valor en la experiencia del cliente.

Fuente: Adaptado de Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing*. Nueva York; y Pine, B. J. II & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. Boston.

7.3.3. Experience Providers (ExPros) y diseño de la experiencia

Schmitt introduce además el concepto de **Experience Providers (ExPros)**, entendidos como los elementos mediante los cuales las organizaciones implementan las experiencias SEM: comunicaciones, identidad visual y verbal, presencia del producto, co-branding, diseño de ambientes físicos, medios electrónicos y, especialmente, las personas que interactúan con los clientes (Schmitt, 1999).

En un espacio de talleres creativos, los ExPros incluyen el diseño del taller (disposición del espacio, iluminación, mobiliario), la selección de materiales, la forma en que se estructura la sesión (inicio, desarrollo, cierre), el estilo de acompañamiento de los facilitadores, la música ambiente, la comunicación en redes sociales y la narrativa de la marca. Cada uno de estos elementos contribuye a configurar la experiencia global del usuario y puede ser estratégicamente diseñado para reforzar la propuesta de valor definida en el Canvas.

Desde la perspectiva del modelo de negocios, el marketing experiencial no se limita a una dimensión comunicacional, sino que atraviesa varios bloques del Canvas: propuesta de valor, relaciones con clientes, canales, actividades clave, recursos clave (por ejemplo, facilitadores con determinadas competencias) e incluso estructura de costos (por la inversión necesaria en ambiente y materiales de calidad).

7.4. Gestión de servicios como soporte al modelo de negocios

7.4.1. Naturaleza de los servicios

Los proyectos como Maison Créa se insertan dentro del ámbito de los servicios, y más específicamente dentro de los servicios intensivos en contacto con el cliente, donde la interacción directa entre usuarios y organización cumple un rol central en la generación de valor. La literatura en marketing y gestión de servicios destaca que este tipo de actividades se diferencian de los bienes tangibles por un conjunto de características estructurales que condicionan su diseño, operación y gestión. En particular, Grönroos (2000) identifica cuatro rasgos fundamentales: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecibilidad. (Grönroos, 2000).

Estas características permiten comprender por qué la gestión de servicios requiere enfoques distintos a los aplicados en contextos de producción de bienes físicos, ya que el valor no se entrega únicamente a través de un producto final, sino que se construye durante el proceso de interacción con el cliente. Con el fin de sistematizar estos rasgos y sus implicancias desde una perspectiva de gestión, la **Tabla 1** sintetiza las principales características de la naturaleza de los servicios, junto con sus efectos sobre la forma en que estos deben ser diseñados y administrados.

Característica	Descripción conceptual	Implicancias para la gestión de servicios
Intangibilidad	Los servicios no pueden ser tocados, almacenados ni evaluados antes de su consumo, a diferencia de los bienes físicos. El valor se percibe principalmente a través de la experiencia vivida por el cliente.	Requiere gestionar evidencias físicas, comunicación y señales tangibles que permitan al cliente formarse expectativas y reducir la incertidumbre previa al consumo.
Inseparabilidad (simultaneidad)	La producción y el consumo del servicio ocurren de manera simultánea, y el cliente suele participar activamente en el proceso de prestación.	Destaca la importancia de las interacciones entre clientes y personal, así como del diseño de procesos que faciliten una experiencia coherente durante la prestación.
Heterogeneidad (variabilidad)	La calidad del servicio puede variar según quién lo presta, cuándo se presta y a quién se presta, lo que dificulta la estandarización completa.	Hace necesario establecer estándares de servicio y mecanismos de control que permitan mantener coherencia sin eliminar la flexibilidad inherente al servicio.
Perecibilidad	Los servicios no pueden almacenarse para su venta posterior; la capacidad no utilizada se pierde si no es gestionada oportunamente.	Implica la necesidad de una adecuada gestión de capacidad y demanda para minimizar pérdidas y mejorar la eficiencia operativa.

Tabla 1. Características fundamentales de la naturaleza de los servicios.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Grönroos, C. (2000). Service marketing strategy. Londres.*

Estas características tienen implicaciones directas en el diseño del modelo de negocios, en particular en la definición de las actividades clave, los recursos necesarios, la relación con los clientes y los mecanismos de creación de valor. Comprender la naturaleza del servicio resulta, por tanto, un paso fundamental para articular de manera coherente la propuesta de valor y su posterior operacionalización.

7.4.2. Momentos de la verdad y experiencia del cliente

Jan Carlzon introdujo el concepto de “momentos de la verdad” para referirse a aquellas interacciones específicas en las que el cliente entra en contacto con la organización y se forma una impresión sobre la calidad del servicio recibido. Cada interacción representa una oportunidad crítica para reforzar o debilitar la percepción del cliente, dado que la experiencia se construye a partir de la suma de estos encuentros a lo largo del tiempo. (Carlzon, 1987)

En el caso de los servicios intensivos en contacto, estos momentos son particularmente relevantes, ya que se producen en múltiples etapas del proceso, antes, durante y después de la prestación del servicio. Desde la perspectiva de la gestión de servicios, la experiencia del cliente no se define únicamente por el resultado final, sino por la calidad percibida en cada punto de contacto (*touchpoint*), lo que refuerza la necesidad de una gestión integral del proceso de servicio. (Lemon, 2016)

Esta lógica puede comprenderse a través del concepto de encuentro de servicio (*service encounter*), el cual representa el espacio donde interactúan el cliente, el personal del servicio y los elementos tangibles e intangibles de la organización. La **Figura 6** ilustra este enfoque, mostrando cómo la evaluación del servicio emerge de la interacción entre actores visibles para el cliente y procesos organizacionales que, aun cuando no siempre son percibidos directamente, influyen en la experiencia global.

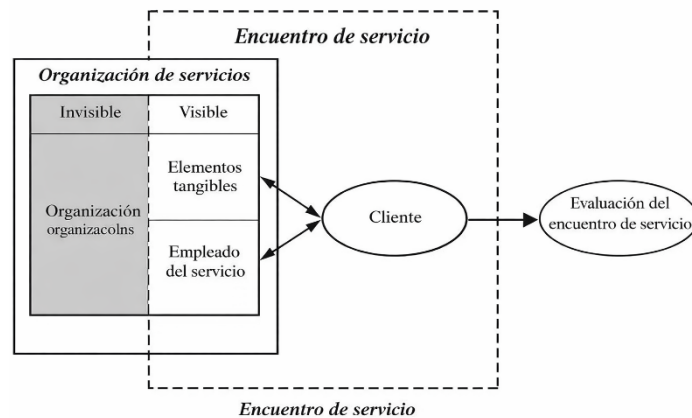


Figura 6. *Encuentro de servicio como momento de la verdad.*

Fuente: Adaptado de Bitner, M. J., Booms, B. H. y Tetreault, M. S. (1990). *The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents.* *Journal of Marketing*, Chicago.

En el contexto de un proyecto de servicios como Maison Créa, los momentos de la verdad se manifiestan en diversas instancias del recorrido del cliente, tales como el primer contacto a través de canales digitales, el proceso de reserva, la llegada al espacio físico, la bienvenida al taller, la interacción con los facilitadores durante la actividad, el cierre y despedida, y la comunicación posterior al servicio, incluyendo el envío de material visual o invitaciones a futuras actividades. La gestión consciente y coherente de estos momentos permite alinear la experiencia efectivamente vivida por el cliente con la propuesta de valor definida en el modelo de negocios.

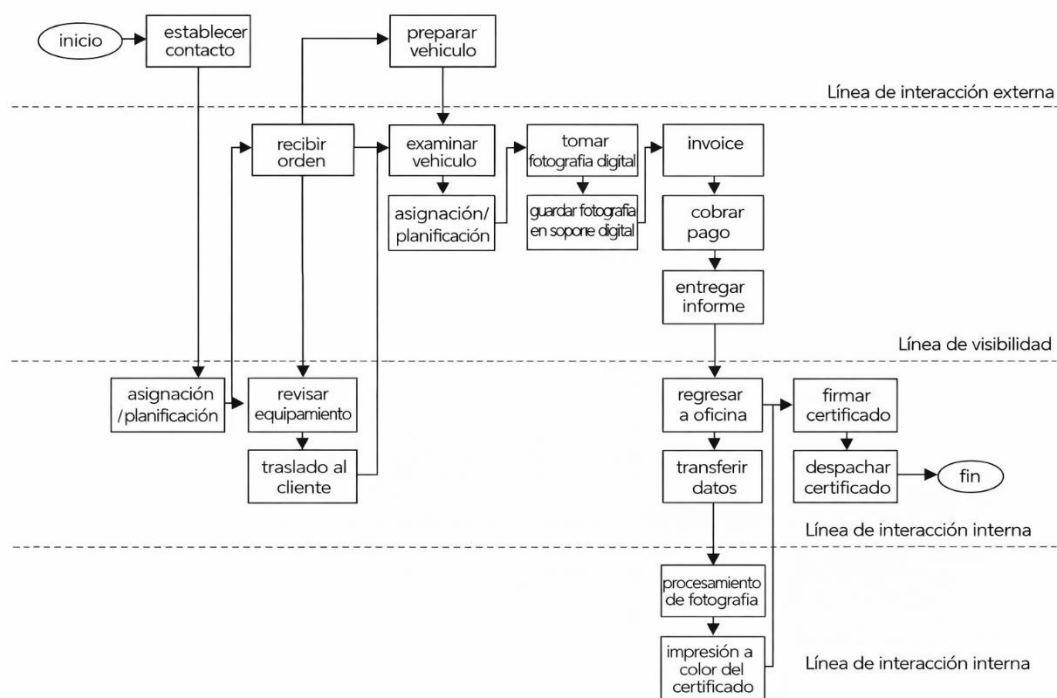
Desde la lógica del Business Model Canvas, los momentos de la verdad se vinculan principalmente con los bloques de canales, relaciones con clientes y actividades clave, constituyendo un puente concreto entre el diseño estratégico del modelo y la operación diaria del servicio. De este modo, el concepto de momentos de la verdad no solo aporta una comprensión teórica de la experiencia del cliente, sino que también actúa como un elemento articulador entre la estrategia y la gestión operativa.

7.4.3. Service blueprint y diseño del proceso de servicio

La literatura en gestión de servicios propone el service blueprinting como una técnica sistemática para visualizar, analizar y diseñar procesos de servicio desde la perspectiva del cliente. Esta herramienta permite representar de manera integrada las acciones del cliente,

las actividades visibles del personal, los procesos internos de apoyo y la evidencia física asociada al servicio, proporcionando una visión holística del proceso de prestación. En este sentido, Bitner, Ostrom y Morgan definen el *service blueprint* como un diagrama que mapea de forma detallada las interacciones entre clientes y empleados, así como los procesos que ocurren tanto “en escena” (*frontstage*) como “tras bambalinas” (*backstage*), facilitando la identificación de puntos críticos, fallas potenciales y oportunidades de mejora e innovación en la prestación del servicio (Holbrook, 1982).

Esta lógica de representación resulta especialmente relevante en servicios intensivos en contacto, donde la experiencia del cliente se construye a partir de una secuencia de



interacciones visibles e invisibles que deben estar coordinadas de manera coherente. La **Figura 7** ilustra un ejemplo de service blueprint, mostrando cómo las distintas capas del proceso de servicio se articulan a lo largo del tiempo, desde la perspectiva del cliente hasta los procesos internos de soporte.

Figura 7. Ejemplo de service blueprint de un proceso de servicio.

Fuente: Adaptado de Bitner, M. J., Ostrom, A. L. y Morgan, F. N. (2008). *Service blueprinting: A practical technique for service innovation*. California Management Review, California.

Desde una aplicación conceptual, el service blueprint constituye una herramienta especialmente útil para definir las actividades clave y los recursos necesarios en la ejecución de un servicio, y para asegurar que cada etapa del proceso, desde el contacto inicial hasta la postventa, contribuya de manera coherente a la experiencia deseada. Asimismo, el blueprint permite distinguir claramente entre las interacciones visibles para el cliente y los procesos internos de soporte, lo cual resulta fundamental para una adecuada asignación de recursos, la coordinación operativa y la formación del personal involucrado.

Si bien el foco principal de la presente tesina es el diseño del modelo de negocios, la incorporación del service blueprint como herramienta conceptual y metodológica aporta mayor rigor al análisis de las actividades clave y al diseño de la experiencia del cliente, actuando como un puente entre la formulación estratégica del modelo y su eventual implementación operativa.

7.4.4. Calidad de servicio: SERVQUAL y métricas de experiencia

La calidad en los servicios ha sido ampliamente estudiada en la literatura, y uno de los modelos más reconocidos para su evaluación es SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry. Este modelo plantea que la calidad percibida surge de la diferencia (*gap*) entre las expectativas de los clientes y sus percepciones del servicio efectivamente recibido, lo que permite identificar brechas relevantes en la prestación del servicio y orientar acciones de mejora en contextos de servicios (Zeithaml, 1988).

Con el fin de operacionalizar este enfoque, SERVQUAL propone cinco dimensiones fundamentales que estructuran la evaluación de la calidad del servicio: aspectos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Estas dimensiones permiten descomponer la experiencia del cliente en componentes específicos, facilitando tanto el análisis conceptual como la definición de estándares de calidad en servicios intensivos en contacto. La descripción de cada una de estas dimensiones se presenta en la **Tabla 2**, la cual sintetiza los principales atributos considerados por el modelo.

Dimensión	Descripción
-----------	-------------

Fiabilidad (Reliability)	Capacidad de prestar el servicio de manera consistente, precisa y confiable, cumpliendo lo prometido al cliente.
Capacidad de respuesta (Responsiveness)	Disposición y rapidez para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio oportuno y eficaz.
Seguridad (Assurance)	Conocimiento, cortesía y credibilidad del personal, así como la capacidad de transmitir confianza y seguridad al cliente.
Empatía (Empathy)	Atención personalizada, trato cercano y comprensión de las necesidades individuales de los clientes.
Aspectos tangibles (Tangibles)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, materiales y elementos visibles asociados al servicio.

Tabla 2. Dimensiones del modelo SERVQUAL para la evaluación de la calidad del servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

En el contexto de un proyecto de servicios como Maison Créa, estas dimensiones permiten traducir el concepto abstracto de calidad del servicio en criterios observables, que orientan el diseño y la gestión de la experiencia del cliente. En este sentido, los aspectos tangibles se relacionan con el estado y diseño del espacio y los materiales; la fiabilidad con la puntualidad y el cumplimiento de lo ofrecido; la capacidad de respuesta con la disposición para atender dudas y adaptarse a las necesidades de los participantes; la seguridad con la competencia percibida y el profesionalismo de quienes facilitan el servicio; y la empatía con la atención personalizada y cercana hacia los clientes. Si bien la presente tesina no contempla la implementación de un estudio cuantitativo basado en SERVQUAL, el modelo aporta un lenguaje común y una estructura conceptual sólida para la definición de estándares de calidad y para el eventual desarrollo de métricas de evaluación en etapas posteriores del proyecto.

De manera complementaria a SERVQUAL, otra métrica ampliamente utilizada en la gestión de servicios es el Net Promoter Score (NPS), el cual mide la disposición de los clientes a recomendar un servicio a partir de la pregunta: “¿Qué tan probable es que recomiende este servicio a un amigo o colega?”. Este indicador se vincula directamente con la lealtad del cliente y con el crecimiento basado en recomendaciones, al capturar de forma sintética la evaluación global de la experiencia vivida por el cliente (Reichheld, 2003).

En función de las respuestas obtenidas en una escala de 0 a 10, los clientes se clasifican en promotores, pasivos y detractores, según su nivel de satisfacción y propensión a recomendar el servicio. Esta segmentación permite interpretar la experiencia del cliente más allá de un promedio simple, diferenciando entre quienes impulsan el crecimiento del servicio, quienes se mantienen neutrales y quienes pueden afectar negativamente su reputación. Esta clasificación se resume en la **Tabla 3**.

Categoría de cliente	Puntuación en la escala (0–10)	Descripción
Promotores	9 – 10	Clientes altamente satisfechos y leales, con alta probabilidad de recomendar el servicio y generar crecimiento por recomendación.
Pasivos	7 – 8	Clientes satisfechos, pero no entusiastas. Son vulnerables a ofertas de la competencia y no impulsan activamente el crecimiento.
Detractores	0 – 6	Clientes insatisfechos, con riesgo de generar comentarios negativos que afecten la reputación y el crecimiento del servicio.

Tabla 3. *Net Promoter Score (NPS) como métrica de experiencia del cliente.*

Fuente: *Elaboración propia a partir de Reichheld (2003).*

A partir de esta clasificación, el Net Promoter Score se calcula como la diferencia entre el porcentaje de clientes promotores y el porcentaje de clientes detractores, tal como se expresa en la **Ecuación 1**. Este indicador entrega una medida sintética de la experiencia global del cliente y de su impacto potencial en la recomendación del servicio, complementando el enfoque de calidad percibida propuesto por SERVQUAL.

$$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

Ecuación 1. *Cálculo del Net Promoter Score (NPS).*

En conjunto, los modelos SERVQUAL y Net Promoter Score ofrecen un marco conceptual complementario para comprender y gestionar la calidad y la experiencia del cliente en servicios intensivos en contacto. Mientras SERVQUAL permite descomponer la calidad del servicio en dimensiones específicas asociadas a las percepciones del cliente, el NPS sintetiza la evaluación global de la experiencia en un indicador vinculado directamente con la lealtad y la recomendación. De este modo, ambos enfoques aportan una base teórica sólida para analizar cómo las decisiones asociadas al diseño del servicio, a las interacciones con el cliente y a la operación del modelo de negocios influyen en la percepción de valor y en el comportamiento del cliente.

8. Análisis de mercado y definición del segmento objetivo

8.1. Análisis del contexto y del mercado creativo en Concepción

En esta primera etapa del desarrollo se analiza el contexto competitivo y sociocultural en el cual se inserta el proyecto Maison Créa. El objetivo es comprender las condiciones del mercado creativo en la ciudad de Concepción, identificar necesidades generales no satisfechas y evaluar preliminarmente el atractivo del entorno para el diseño de un modelo de negocios experiencial.

8.1.1. Necesidades y características del mercado

A partir de la observación del mercado local, revisión de redes sociales, análisis de talleres existentes y tendencias culturales, se identifica una creciente valoración por actividades manuales presenciales que integren creatividad, aprendizaje práctico y bienestar emocional.

En el contexto urbano actual, caracterizado por una alta exposición digital, rutinas laborales exigentes y una creciente búsqueda de equilibrio personal, las actividades creativas emergen como espacios de desconexión, expresión y socialización. Sin embargo, la oferta existente en la ciudad de Concepción presenta ciertas limitaciones estructurales, tales como

la especialización en una única disciplina, formatos puntuales, orientación hacia públicos con experiencia previa y una baja estructuración pedagógica para principiantes. Asimismo, se observa una escasa formalización de propuestas orientadas a la recurrencia y a la construcción de comunidad.

En términos generales, el mercado creativo local se caracteriza por ser emergente, atomizado y altamente dependiente de canales digitales de comunicación, especialmente redes sociales. La mayoría de los talleres operan a pequeña escala, con capacidades limitadas y estructuras informales, lo que dificulta la consolidación de propuestas integrales, diferenciadas y sostenibles en el tiempo.

Desde la perspectiva de la demanda, se identifican como principales grupos de interés a adultos jóvenes y profesionales que buscan actividades recreativas con componente creativo, personas interesadas en bienestar y desarrollo personal, y público principiante que requiere acompañamiento guiado y materiales incluidos. Se trata de un segmento con sensibilidad estética, interés por experiencias diferenciadas y disposición a invertir en actividades que generen valor emocional y aprendizaje significativo.

Por otra parte, desde el lado de la oferta, se observa que muchos artistas, artesanos y pedagogos en disciplinas creativas desarrollan sus actividades en espacios domésticos o con infraestructura limitada, lo que restringe la experiencia ofrecida, su profesionalización y su capacidad de crecimiento. Esta situación evidencia una brecha no solo desde la demanda, sino también desde la oferta.

En este contexto, se identifica una oportunidad en el diseño de un espacio creativo multidisciplinario que no solo ofrezca actividades técnicas, sino que estructure una experiencia integral centrada en el usuario, accesible para personas sin formación artística previa y con énfasis en la construcción de comunidad. Asimismo, Maison Créa puede posicionarse como una plataforma que articule tanto la demanda como la oferta creativa, habilitando a artistas y facilitadores a desarrollar sus actividades en un entorno profesionalizado, bajo estándares consistentes de calidad y experiencia.

Desde una perspectiva estratégica, esto permite no solo responder a una necesidad del cliente final, sino también configurar un ecosistema creativo colaborativo que amplíe la oferta disponible y fortalezca la propuesta de valor del proyecto.

8.1.2. Barreras de entrada

La implementación del proyecto presenta las siguientes barreras relevantes:

- Inversión inicial en infraestructura y ambientación, dado que la propuesta se basa en una experiencia sensorial y estética diferenciada.
- Costos de equipamiento especializado e insumos.
- Limitaciones de capacidad física del espacio.
- Necesidad de diferenciación sostenida frente a posibles imitadores.
- Cumplimiento de normativas municipales y sanitarias.

Si bien estas barreras no constituyen impedimentos estructurales elevados, sí requieren planificación estratégica para asegurar coherencia entre propuesta de valor, estructura de costos y modelo operativo.

8.1.3. Análisis externo del entorno

Oportunidades:

- Tendencia creciente hacia el consumo de experiencias por sobre bienes materiales.
- Interés por actividades asociadas al bienestar, creatividad y desconexión digital.
- Mercado creativo local poco estructurado estratégicamente.
- Potencial para desarrollar fidelización y comunidad.
- Existencia de facilitadores creativos que requieren espacios adecuados para impartir talleres.

Amenazas:

- Entrada de nuevos talleres con propuestas similares.
- Sensibilidad del gasto en experiencias frente a ciclos económicos adversos.
- Estacionalidad en la demanda.
- Sustitutos indirectos (otras actividades recreativas o plataformas digitales).

8.1.4. Síntesis estratégica del contexto

El análisis del mercado creativo en Concepción evidencia un entorno con demanda potencial creciente, oferta fragmentada y brechas estructurales tanto en la experiencia ofrecida al cliente final como en la infraestructura disponible para facilitadores creativos.

Estas condiciones configuran una oportunidad para el desarrollo de un modelo de negocios experiencial estructurado que articule aprendizaje, bienestar, estética y comunidad bajo una propuesta estratégica coherente.

No obstante, este diagnóstico corresponde a un análisis macro del entorno. Para definir con precisión el segmento objetivo y diseñar una propuesta de valor fundamentada, resulta necesario profundizar en la comprensión del cliente potencial mediante levantamiento de información primaria, lo cual se desarrolla en la sección siguiente.

8.2. Identificación del cliente potencial

Con el fin de definir el segmento objetivo de manera fundamentada y no basada en supuestos, se desarrolló un levantamiento de información orientado a comprender las motivaciones, beneficios buscados y disposición a pagar de potenciales usuarios de un espacio creativo experiencial en la ciudad de Concepción.

8.2.1. Diseño y aplicación de encuesta exploratoria

Se diseñó una encuesta exploratoria de carácter descriptivo orientada a identificar patrones preliminares de comportamiento, intereses y preferencias de potenciales usuarios de espacios creativos experienciales.

La encuesta, titulada *“Interés en espacios creativos experienciales en Concepción”*, está compuesta por 12 preguntas y fue aplicada utilizando redes sociales a personas residentes en la ciudad de Concepción. Esta tuvo como objetivo principal recoger información relevante para la posterior identificación del segmento objetivo y el diseño de la propuesta de valor del proyecto. En particular, permitió medir los siguientes aspectos:

- Interés en participar en actividades creativas presenciales, tales como cerámica, elaboración de velas, diseño de accesorios y otras actividades manuales.

- Principales motivaciones para asistir a este tipo de experiencias, incluyendo aprendizaje, bienestar personal, socialización y desconexión de la rutina cotidiana.
- Beneficios buscados en un taller creativo, tales como acompañamiento guiado, disponibilidad de materiales, ambiente estético del espacio y posibilidad de generar comunidad.
- Frecuencia esperada de participación en actividades de este tipo.
- Disposición a pagar por una sesión de taller creativo con materiales incluidos.
- Interés en formar parte de una comunidad creativa con actividades recurrentes.
- Canales preferidos de información y contacto para conocer este tipo de iniciativas.

Los resultados obtenidos fueron posteriormente analizados mediante estadística descriptiva simple, permitiendo identificar tendencias generales que sirven como insumo para la síntesis del cliente y la posterior segmentación del mercado.

El cuestionario completo utilizado en la encuesta se presenta en el **Anexo A**.

8.2.2. Resultados del levantamiento exploratorio

A partir de la encuesta aplicada, se identificaron tendencias preliminares respecto al interés por participar en talleres creativos presenciales, así como sus principales motivaciones y disposición a pagar por este tipo de experiencias.

En primer lugar, los resultados evidencian un alto nivel de interés por participar en talleres creativos, donde el 59% de los encuestados manifestó interés directo y el 36% indicó que podría participar dependiendo de las características de la experiencia ofrecida (**Figura 8**). Esto sugiere la existencia de un público potencial receptivo a este tipo de propuestas en el contexto local.

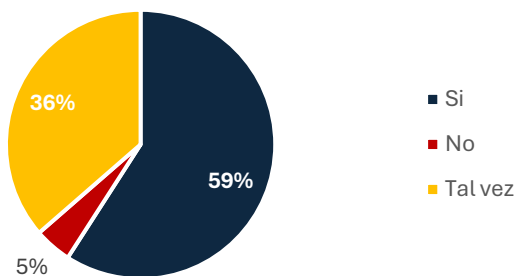


Figura 8. *Intereses en talleres presenciales como cerámicas, velas, diseños de accesorios y otras actividades manuales.*

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta exploratoria.

Respecto a las motivaciones de participación, destacan principalmente el interés por aprender algo nuevo (50% de los encuestados) y la búsqueda de desconexión o relajación (50% de los encuestados), seguidos por el deseo de compartir con otras personas (31,8% de los encuestados) y desarrollar la creatividad (40,9% de los encuestados). Estos resultados reflejan que las actividades creativas son percibidas tanto como una instancia de aprendizaje como de bienestar personal.

En relación con la frecuencia potencial de participación, la mayoría de los encuestados señaló que asistiría a talleres creativos una vez por semana (77,3%), mientras que otros indicaron una participación aproximada de dos veces al mes (18,2%). En cuanto a la disposición a pagar, las respuestas se concentran principalmente entre \$15.000 y \$30.000 por sesión, con mayor presencia en los rangos entre \$20.000 y \$25.000.

En conjunto, estos resultados constituyen un insumo relevante para comprender las preferencias de los potenciales usuarios y orientar la síntesis del cliente y la posterior definición del segmento objetivo del proyecto. El detalle completo de los resultados se presenta en el **Anexo B**.

8.2.3. Mapas de empatía

Con el objetivo de profundizar en la interpretación de la información obtenida en el levantamiento exploratorio, se realizó una síntesis de los resultados mediante la construcción de mapas de empatía, donde se identificaron patrones que permitieron definir dos perfiles representativos de clientes potenciales, los cuales sintetizan las principales características observadas en los participantes:

Perfil 1: Buscador de bienestar creativo

Este perfil corresponde principalmente a personas adultas jóvenes que buscan actividades recreativas que les permitan desconectarse de la rutina diaria y experimentar instancias de creatividad en un ambiente agradable (**Figura 9**).

Perfil 2: Aprendiz creativo

Este perfil corresponde a personas que muestran un interés más directo en aprender técnicas creativas y desarrollar habilidades manuales en un entorno guiado (**Figura 10**).

Estos mapas de empatía refuerzan la importancia de diseñar una propuesta que combine aprendizaje creativo, bienestar personal y comunidad, elementos que serán considerados en la siguiente etapa del análisis correspondiente a la segmentación del mercado y selección del segmento objetivo.

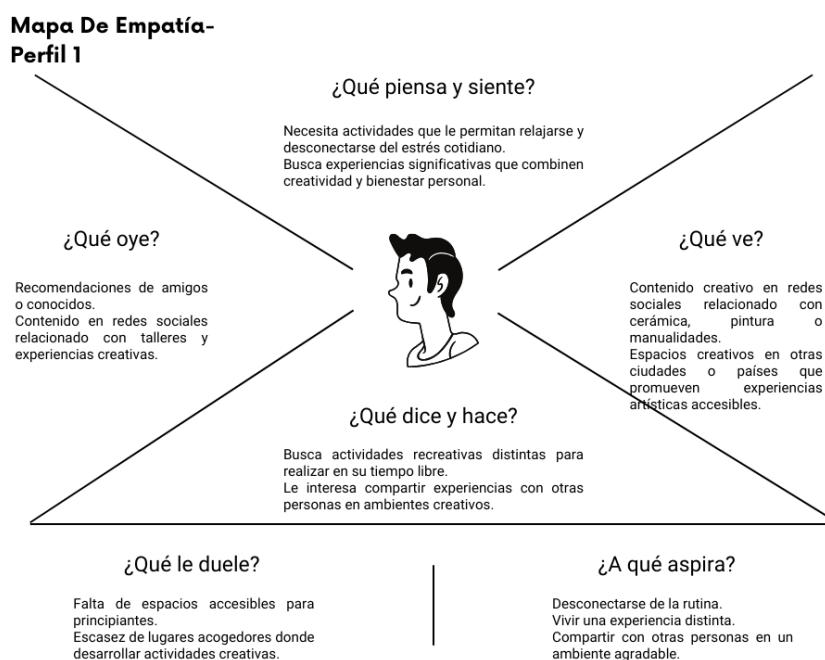


Figura 9. Mapa de empatía Perfil 1 – Buscador de bienestar creativo.

Fuente: Elaboración propia.

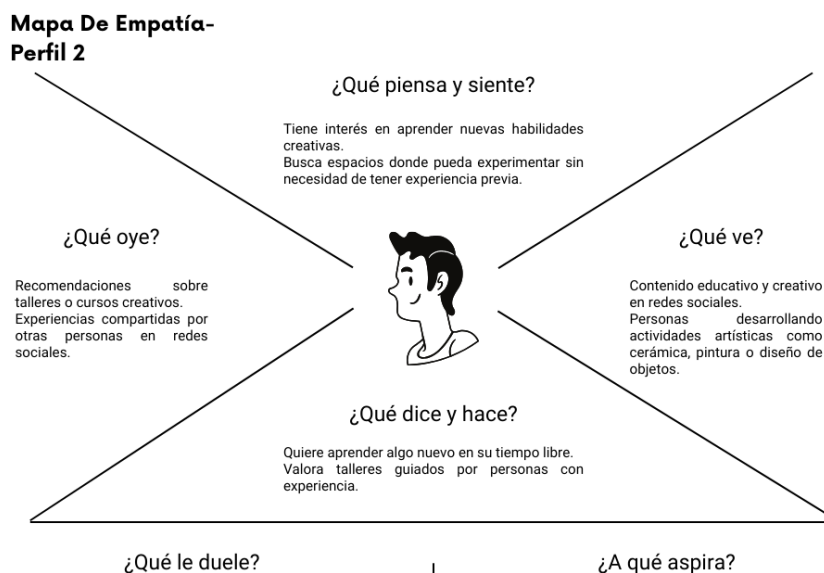


Figura 10. *Mapa de empatía Perfil 2 – Aprendiz creativo.*

Fuente: Elaboración propia.

8.2.4. Insights del cliente

De la síntesis realizada mediante los mapas de empatía, fue posible identificar una serie de insights relevantes sobre los potenciales usuarios de espacios creativos en la ciudad de Concepción.

En primer lugar, se observa que los potenciales usuarios no buscan únicamente aprender una técnica manual, sino que valoran la experiencia como una instancia de desconexión, bienestar personal y desarrollo creativo. Las actividades manuales son percibidas como una oportunidad para salir de la rutina diaria y dedicar tiempo a experiencias significativas.

En segundo lugar, los resultados evidencian que la accesibilidad para principiantes es un elemento clave. Los participantes valoran especialmente que los talleres incluyan materiales, acompañamiento guiado y un ambiente acogedor, lo que reduce las barreras de entrada para personas sin experiencia previa.

Un tercer insight relevante corresponde a la importancia del componente social y comunitario. Muchos participantes manifestaron interés en formar parte de una comunidad creativa y en asistir regularmente a actividades o encuentros, lo que sugiere que el valor del espacio no se limita al taller puntual, sino también a la posibilidad de generar vínculos y experiencias compartidas.

Finalmente, los resultados muestran que los potenciales usuarios presentan una disposición a pagar coherente con experiencias creativas guiadas, concentrándose principalmente en rangos entre \$20.000 y \$25.000 por sesión con materiales incluidos.

Asimismo, las redes sociales, especialmente Instagram, aparecen como el principal canal para conocer este tipo de iniciativas.

En conjunto, estos insights permiten orientar el diseño de la propuesta de valor del proyecto Maison Créa y constituyen una base para la posterior segmentación del mercado y selección del segmento objetivo.

8.3. Segmentación del mercado y selección del segmento objetivo

A partir de lo descrito en la sección 8.2, se puede realizar la segmentación del mercado, identificando dos perfiles principales de usuarios potenciales:

i. Buscadores de bienestar creativo y aprendizaje

Este segmento está compuesto principalmente por adultos jóvenes y profesionales que buscan experiencias que integren aprendizaje práctico con instancias de desconexión y bienestar personal. Para este grupo, los talleres creativos representan una oportunidad de desarrollar habilidades manuales, reducir el estrés y participar en actividades significativas en un entorno guiado y accesible. Valoran especialmente la inclusión de materiales, la orientación paso a paso y la posibilidad de iniciarse sin conocimientos previos.

ii. Participantes orientados a comunidad y experiencia compartida

Este segmento corresponde a personas que priorizan la dimensión social de la experiencia, valorando la posibilidad de compartir con otros, generar vínculos y participar en actividades colectivas de manera recurrente. Para este grupo, el atractivo del espacio no se limita al aprendizaje técnico, sino que se extiende a la construcción de comunidad, la participación en eventos temáticos y la pertenencia a un entorno creativo colaborativo.

Considerando los resultados del levantamiento de información y las características del proyecto, el modelo de negocios de Maison Créa no adopta un enfoque tradicional basado en la selección de un único segmento objetivo, sino que se construye a partir de la integración complementaria de ambos perfiles identificados, configurando un segmento híbrido. Este está compuesto por individuos que buscan experiencias creativas que

combinan aprendizaje guiado, bienestar y desconexión, junto con interacción social y sentido de comunidad. Además, en torno a este segmento principal se identifican instancias de participación complementarias, como la asistencia en grupo y la participación recurrente, así como la presencia de actores colaboradores, tales como artistas y facilitadores, que aportan contenido y dinamismo al espacio.

De este modo, la propuesta de valor se sustenta en la integración de múltiples dimensiones de la experiencia, donde tanto el aprendizaje como la vivencia compartida y la interacción entre los distintos actores se posicionan como elementos centrales del valor percibido.

9. Diseño del Modelo de Negocio

A partir del análisis realizado en los capítulos anteriores, se define el concepto del espacio, los elementos que componen la experiencia creativa ofrecida y los principales componentes que estructuran el modelo de negocios.

9.1. Concepto del espacio

Maison Créa se concibe como un emprendimiento orientado al desarrollo de un espacio creativo multidisciplinario en la ciudad de Concepción, destinado a ofrecer experiencias presenciales vinculadas a actividades manuales y artísticas. La iniciativa surge a partir de la identificación de una oportunidad en el mercado local asociada al creciente interés por actividades que combinan aprendizaje práctico, bienestar personal y socialización. Cuya inversión inicial estará destinada principalmente a la habilitación del espacio, adquisición de materiales y herramientas para las actividades creativas y capital de trabajo para las primeras etapas de operación.

El modelo de negocio se orienta a ofrecer talleres creativos presenciales directamente al consumidor final, integrando elementos de aprendizaje, creatividad y bienestar personal. Entre las actividades contempladas se incluyen cerámica, elaboración de velas, diseño de accesorios y otras técnicas manuales, todas diseñadas para personas sin experiencia previa y con acompañamiento guiado durante el proceso.

El espacio se proyecta inicialmente para operar con grupos reducidos de entre 8 y 12 participantes por sesión, permitiendo ofrecer una experiencia personalizada y un acompañamiento cercano durante el desarrollo de las actividades.

Adicionalmente, Maison Créa contempla la realización de talleres temáticos, encuentros creativos y colaboraciones con artistas invitados, con el objetivo de diversificar la oferta y fomentar la participación recurrente de los usuarios. En esta misma línea, el proyecto considera la posibilidad de disponer del espacio para que artesanos, artistas y facilitadores creativos puedan exhibir sus productos y desarrollar sus propios talleres, bajo un entorno profesional y coherente con la propuesta de valor del lugar. Esto permite no solo ampliar la oferta de experiencias, sino también generar un ecosistema colaborativo que vincule a distintos actores del ámbito creativo. De esta forma, el proyecto busca consolidarse como un espacio de encuentro en torno a la creatividad, donde las personas puedan aprender, experimentar y formar parte de una comunidad creativa.

9.1.1. Diseño del espacio físico y ambientación

El diseño del espacio en Maison Créa constituye un elemento central de la propuesta de valor, ya que no solo responde a requerimientos operativos, sino que también influye directamente en la experiencia del cliente. En este sentido, el espacio se concibe como un entorno creativo que integra funcionalidad, estética y elementos sensoriales, con el objetivo de generar una experiencia acogedora, inspiradora y diferenciadora.

El diseño se basa en una estética predominantemente blanca, que transmite limpieza y amplitud, combinada con elementos en madera natural que aportan calidez y coherencia con el carácter artesanal del proyecto. La distribución del espacio se organiza en distintas zonas: un área principal de trabajo creativo con mesas amplias y estaciones compartidas, una zona húmeda con dos lavamanos que facilitan la operación, un sistema de almacenamiento visible y ordenado, y un espacio destinado al consumo de café e infusiones, que promueve la interacción social y extiende la experiencia más allá del taller.

Adicionalmente, el diseño contempla la incorporación de dos a tres salas o espacios independientes de trabajo, que permiten la realización de talleres en simultáneo. Estos espacios están pensados tanto para la ejecución de actividades propias de Maison Créa

como para su utilización por parte de artistas, artesanos y facilitadores externos, quienes podrán desarrollar sus talleres en un entorno adecuado, equipado y coherente con la propuesta del proyecto. Esta configuración no solo optimiza el uso del espacio, sino que también permite diversificar la oferta, aumentar la capacidad operativa y fomentar un ecosistema creativo colaborativo.

Complementariamente, la experiencia se apoya en elementos sensoriales como iluminación cálida, música ambiental suave, aromas sutiles y el uso de materiales naturales, los cuales contribuyen a generar un ambiente que favorece la concentración, el bienestar y la desconexión del entorno cotidiano. El detalle del bosquejo del espacio físico se encuentra en el **Anexo C**.

9.2. Experiencia del cliente y diseño del servicio en Maison Créa

La propuesta de Maison Créa se fundamenta en la creación de una experiencia creativa integral, en la cual el proyecto no se limita únicamente a la realización de talleres manuales, sino que busca generar un entorno donde la creatividad se transforme en una experiencia significativa para los participantes. Esta experiencia se estructura en torno a tres dimensiones principales:

i. Creatividad y aprendizaje

Se ofrecerán talleres en distintas disciplinas manuales, como cerámica, elaboración de velas, diseño de accesorios y otras técnicas creativas, que permitirán a los participantes explorar nuevas habilidades y desarrollar procesos creativos propios. El enfoque pedagógico se basa en el aprendizaje guiado, donde instructores acompañan a los participantes durante el desarrollo de cada actividad. Complementariamente, el espacio permitirá la participación de artistas y artesanos externos, quienes podrán impartir talleres o compartir sus conocimientos en un entorno adecuado, enriqueciendo la diversidad de experiencias disponibles.

ii. Bienestar y desconexión

Las actividades manuales permiten generar instancias de concentración, relajación y desconexión del ritmo cotidiano. En este sentido, el espacio busca ofrecer experiencias que integren creatividad y bienestar, permitiendo a los participantes dedicar tiempo a actividades significativas que favorezcan la calma y la expresión personal.

iii. Comunidad creativa

El proyecto también busca fomentar la creación de una comunidad de personas interesadas en la creatividad y el aprendizaje compartido. Para ello, el espacio promoverá talleres recurrentes, encuentros creativos, colaboraciones con artistas y la apertura del espacio a creadores externos, quienes podrán utilizar la infraestructura para desarrollar sus propias actividades o exhibir su trabajo. Esto permite no solo fortalecer los vínculos entre los participantes, sino también consolidar un ecosistema creativo dinámico y colaborativo.

En este contexto, la promesa de valor de Maison Créa se centra en ofrecer experiencias creativas guiadas que integran aprendizaje, bienestar y comunidad, en un entorno accesible para personas que desean explorar su creatividad sin requerir experiencia previa.

Desde la perspectiva del diseño del servicio, esta propuesta se materializa a través de los denominados momentos de la verdad, los cuales abarcan el recorrido completo del cliente.

Este proceso se inicia con el descubrimiento del espacio y el proceso de reserva, donde la claridad de la propuesta y la facilidad de interacción influyen en la decisión de participación. Posteriormente, la llegada al espacio y la recepción configuran la primera impresión y el nivel de confianza del usuario. Durante el desarrollo del taller, el aprendizaje guiado, el acompañamiento y la interacción entre participantes constituyen el núcleo de la experiencia y el principal generador de valor percibido, complementado por un ambiente sensorial que favorece el bienestar y la concentración. Finalmente, el cierre de la experiencia y la etapa posterior, asociada al recuerdo, la recomendación y la posibilidad de compartir la vivencia y volver a vivirla, resultan determinantes para la satisfacción y fidelización del cliente.

Con el fin de gestionar de manera integral estas interacciones, el servicio se estructura mediante la herramienta de Service Blueprint (**Tabla 4**), la cual permite representar de forma sistémica el proceso completo, articulando las acciones del cliente, las interacciones visibles del servicio (frontstage), los procesos internos (backstage) y los recursos de soporte que permiten su ejecución. Asimismo, se incorpora la evidencia física del servicio, como el diseño del espacio, los materiales, la ambientación y la comunicación visual que influyen en la percepción del cliente.

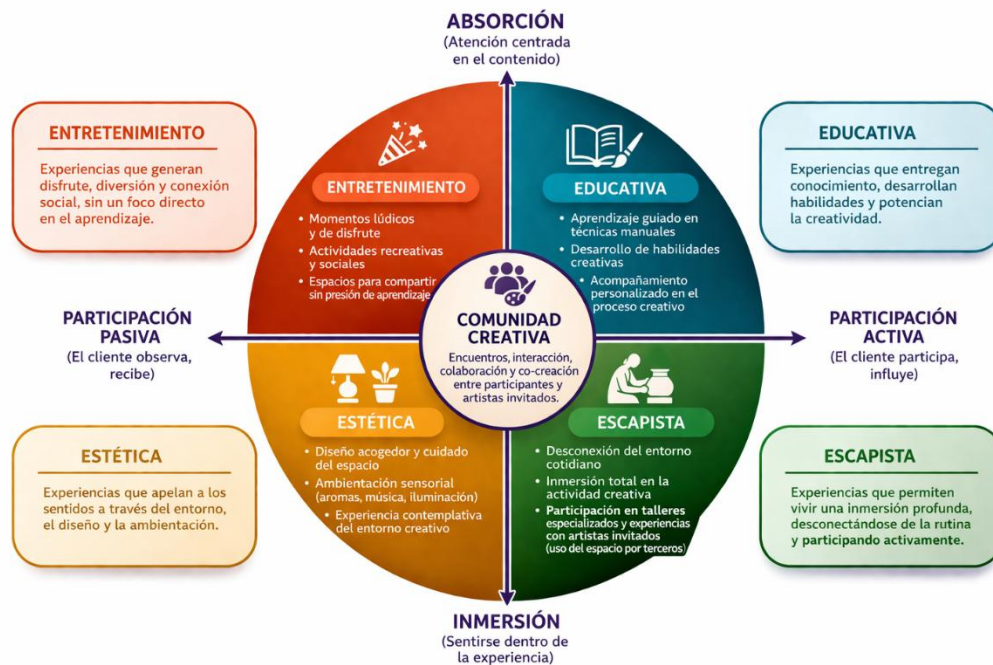
Finalmente, el diseño experiencial de Maison Créa puede interpretarse a partir del modelo de los cuatro dominios de la experiencia de Pine y Gilmore tal como vemos en la **Figura 11**, el cual permite comprender cómo la propuesta integra distintas formas de participación e inmersión del usuario. En este sentido, el proyecto combina dimensiones educativas a través del aprendizaje guiado, escapistas mediante la desconexión del entorno cotidiano, estéticas reflejadas en el diseño del espacio y la ambientación y de entretenimiento asociadas al disfrute y la interacción durante la actividad, configurando una experiencia

Etapa del servicio	Cliente (acciones)	Frontstage (visible)	Backstage (invisible)	Soporte	Evidencia física
Descubrimiento	Redes sociales Recomendaciones	Publicaciones atractivas Respuesta a consultas	Gestión de RRSS Planificación de contenido	Plataformas digitales Marketing	Instagram, contenido visual, identidad de marca
Reserva	Agenda taller	Confirmación rápida Información clara del taller	Gestión de cupos Coordinación de agenda (incluye talleres simultáneos)	Software de reservas Pagos	Mensajes, comprobante Ficha del taller
Llegada	Llega al espacio	Primera impresión del lugar Ambientación Indicaciones	Preparación previa del espacio (salas, materiales, limpieza)	Logística Mantenimiento	Diseño del local Aroma Música Orden
Recepción	Interactúa con anfitrión	Bienvenida cálida Orientación Asignación de espacio	Coordinación interna entre salas e instructores	Capacitación del personal	Actitud del personal Señalética
Desarrollo del taller	Participa activamente	Acompañamiento guiado Interacción con instructor	Preparación de materiales Soporte a instructores (internos o externos)	Manuales, planificación Capacitación	Materiales Herramientas Estaciones de trabajo
Ambiente experiencial	Disfruta la experiencia	Música Iluminación Cafetería, Interacción social	Gestión del ambiente sensorial y uso de espacios	Proveedores Diseño del layout	Decoración Aromas Café Estética
Cierre	Finaliza actividad	Feedback Cierre emocional Instancia de conversación	Gestión de tiempos Limpieza Rotación de salas	Protocolos de cierre	Producto final Espacio ordenado
Post-experiencia	Comparte Recomienda	Seguimiento en redes Comunidad activa	Gestión de base de datos Análisis de feedback	Marketing digital	Redes sociales Recuerdos Contenido generado

integral y de alto valor percibido.

Tabla 4. Service Blueprint de Maison Créa.

Fuente: *Elaboración propia*



Adaptación del modelo de los cuatro dominios de la experiencia de Pine y Gilmore (1998).

Figura 11. *Experiencia de Maison Créa dentro de los cuatro dominios de la experiencia.*

Fuente: *Elaboración propia basado en cuatro dominios de la experiencia de Pine y Gilmore.*

9.3. Medición de la calidad del servicio

Con el objetivo de evaluar la calidad percibida del servicio en Maison Créa, se propone la implementación de un sistema de medición basado en el modelo SERVQUAL, complementado con indicadores de satisfacción como el Net Promoter Score (NPS).

Este enfoque nos permite medir la percepción del cliente en dimensiones como tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, junto con su disposición a recomendar la experiencia.

La medición se realizará mediante una encuesta aplicada posterior a cada taller, cuyo detalle se presenta en el **Anexo D**. Esta herramienta permitirá evaluar la calidad del servicio en los distintos momentos de la verdad, identificar oportunidades de mejora y apoyar la gestión continua de la experiencia del cliente.

10. Modelo de Negocios Canvas

A partir de lo descrito en las secciones anteriores, es posible comenzar a estructurar nuestro modelo de negocio Canvas en sus diferentes etapas:

i. Segmentos de clientes

Maison Créa opera con una lógica multisegmento, articulada en torno a un segmento principal de carácter híbrido, el cual surge de la integración de dos perfiles clave: buscadores de bienestar creativo y aprendizaje y participantes orientados a comunidad y experiencia compartida. Este segmento constituye el núcleo del modelo y en torno a este segmento principal, se identifican además instancias de participación complementarias y actores colaboradores, los cuales amplifican y sostienen la propuesta de valor:

Segmento principal:

- Adultos jóvenes y adultos (20–45 años) en Concepción
- Personas sin experiencia previa en actividades creativas
- Buscadores de bienestar creativo y aprendizaje, interesados en desarrollar habilidades manuales en un entorno guiado y accesible
- Participantes orientados a comunidad y experiencia compartida, que valoran la interacción social y la generación de vínculos
- Usuarios que buscan experiencias que integren aprendizaje, bienestar y desconexión
- Personas que valoran la estética, la personalización y las experiencias tipo boutique

Segmentos complementarios:

- Grupos sociales (amigas, parejas, celebraciones, etc)
- Personas interesadas en actividades recurrentes (comunidad creativa)

Segmento colaborativo:

- Artistas, artesanos y facilitadores que requieren espacio físico profesional
- Creadores que buscan visibilidad, comunidad y monetización de talleres

ii. Propuesta de valor

Maison Créa ofrece una propuesta basada en la economía de la experiencia, integrando dimensiones funcionales y emocionales:

- Experiencias creativas guiadas, diseñadas para principiantes
- Integración de aprendizaje, bienestar y comunidad
- Espacio estético, sensorial y cuidadosamente diseñado
- Materiales incluidos y acompañamiento personalizado
- Desconexión del entorno cotidiano a través de la actividad manual
- Participación en una comunidad creativa activa
- Valor ampliado:
- Plataforma para artistas: uso del espacio para talleres y visibilidad
- Experiencias multidisciplinarias en un solo lugar
- Posibilidad de recurrencia y pertenencia (no es solo un taller puntual)

iii. Canales

Los principales canales de contacto y venta son:

- Instagram: principal canal de difusión y atracción
- WhatsApp: canal de contacto y reserva
- Recomendación boca a boca
- Eventualmente: página web o sistema de reservas online

iv. Relación con clientes

Relación altamente experiencial y emocional:

- Cercana, personalizada y guiada
- Acompañamiento durante toda la experiencia
- Generación de confianza desde el primer contacto
- Enfoque en fidelización y recurrencia

Construcción de comunidad:

- Talleres recurrentes
- Encuentros creativos
- Interacción entre participantes
- Colaboraciones con artistas

v. Fuentes de ingreso

Ingresos principales:

- Pago por talleres creativos
- Talleres temáticos y/o especiales
- Eventos grupales y experiencias privadas
- Arriendo de espacio para talleres externos

Ingresos futuros:

- Venta de kits creativos y manuales
- Productos (velas, cerámica, accesorios)
- Experiencias premium

vi. Recursos clave

- Espacio físico diseñado (múltiples salas y zona cafetería)
- Materiales e insumos creativos
- Marca Maison Créa
- Know-how en diseño de experiencias
- Instructores y artistas colaboradores
- Plataformas digitales
- Comunidad de usuarios

vii. Actividades clave

- Diseño y ejecución de experiencias creativas
- Gestión de la experiencia del cliente
- Coordinación de talleres propios y externos
- Creación de contenido digital
- Gestión de reservas y operación
- Preparación de materiales
- Mantenimiento del espacio
- Desarrollo y gestión de comunidad

viii. Socios clave

- Proveedores de materiales (arcilla, insumos, herramientas)
- Artistas e instructores colaboradores
- Proveedores de mobiliario y ambientación
- Servicios de cafetería e insumos
- Plataformas digitales
- Creadores que usan el espacio

ix. Estructura de costos

- Arriendo y habilitación del espacio
- Equipamiento y mobiliario
- Compra de materiales
- Costos operativos (luz, agua, etc.)
- Marketing digital
- Honorarios de instructores
- Mantenimiento del espacio
- Costos asociados a operación de múltiples salas

11. Evaluación económica preliminar

El presente plan económico-financiero tiene como propósito evaluar la viabilidad preliminar del modelo de negocios de Maison Créa, a partir de la estimación de la inversión inicial, los costos operacionales, los ingresos proyectados y el flujo de caja del proyecto.

Para ello, se adopta una lógica de estructuración de presupuestos de inversión coherente con modelos de negocio de características similares, identificando tanto los recursos necesarios para la puesta en marcha como los costos asociados a la operación. Esto permite construir una evaluación económica consistente con la naturaleza experiencial del servicio propuesto.

Asimismo, con el fin de asegurar una estimación realista, se establecen supuestos operacionales que configuran un escenario de operación progresiva. En este contexto, el modelo inicia con una capacidad acotada, propia de una etapa inicial de carácter conservador, en la cual se prioriza la validación de la demanda y el ajuste de la propuesta de valor, antes de escalar hacia una operación de mayor intensidad y alcanzar su capacidad máxima.

Supuesto	Valor
Capacidad máxima del espacio	30 personas
Capacidad por taller	12 personas
Ocupación promedio por taller	80%
Participantes por taller	10 personas
Talleres semanales	9
Talleres mensuales	36
Precio por participante	\$25.000
Mix talleres	70% cerámica / 30% velas
Costo variable aproximado promedio	\$8.300 por persona
Pagos facilitadores	\$40.000 por clase
Arriendo a artesanos	\$50.000 por bloque
Bloques arrendados mensuales	8

Tabla 5. Supuestos operacionales.

Fuente: *Elaboración propia*

i. Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial contempla la habilitación del espacio, adquisición de equipamiento, mobiliario, herramientas, estación de café e insumos base necesarios para la operación.

Categoría	Ítem	Monto
Infraestructura	Remodelación y ambientación	\$2.000.000
	Instalación eléctrica	\$1.200.000
	Zona húmeda	\$700.000
	Diseño interior	\$800.000
	Subtotal	\$4.700.000
Equipamiento cerámico	Horno cerámico	\$2.500.000
	Laminadora	\$600.000
	Tornos	\$600.000
	Mesas de trabajo	\$600.000
	Estanterías	\$400.000
	Herramientas (30 sets)	\$240.000
	Pinceles (30 sets)	\$180.000
	Herramientas compartidas	\$120.000
	Insumos iniciales	\$830.000
	Subtotal	\$6.070.000
Equipamiento Velas	Equipamiento básico	\$350.000
	Insumos iniciales	\$420.000
	Subtotal	\$770.000
Mobiliario	Sillas, recepción, almacenamiento	\$1.400.000
Experiencia	Estación de café	\$1.650.000
Puesta en marcha	Constitución + marketing	\$700.000
Total	\$15.290.000	

Tabla 6. Inversión inicial (Infraestructura, equipamiento e insumos iniciales)

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Mensual	3 meses
Costos fijos	\$1.950.000	\$5.850.000
Costos variables	\$2.871.800	\$8.615.400
Facilitadores	\$1.440.000	\$4.320.000
Total	\$18.785.400	

Tabla 7. Inversión inicial (Capital de trabajo por 3 meses)

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se considera un capital de trabajo destinado a cubrir los primeros meses de operación, con el objetivo de asegurar la continuidad del negocio durante su fase inicial. Al incorporar este componente, la inversión total requerida para la puesta en marcha del proyecto asciende a **\$34.075.400**.

ii. Costos operacionales e ingresos

Los costos operacionales se componen de costos fijos, costos variables y pago a facilitadores. A diferencia de modelos tradicionales, los facilitadores son remunerados por clase realizada, lo que permite mayor flexibilidad en la estructura de costos.

Concepto	Monto
Arriendo	\$1.000.000
Servicios	\$300.000
Internet	\$50.000
Marketing	\$200.000
Mantenición	\$200.000
Administración	\$200.000
Total	\$1.950.000

Tabla 8. Costos fijos mensuales

Fuente: Elaboración propia

Los costos variables corresponden exclusivamente al consumo de insumos, estimándose en \$8.300 por participante, mientras que el pago a facilitadores alcanza los \$1.440.000 mensuales.

Concepto	Monto
Talleres propios	\$8.640.000
Arriendo de salas	\$400.000
Eventos	\$300.000
Total ingresos	\$9.340.000

Tabla 9. Ingresos mensuales proyectados

Fuente: Elaboración propia

A partir de la estimación realizada, el modelo proyecta ingresos mensuales por \$9.340.000 y costos totales por \$6.261.800, lo que se traduce en un resultado operacional mensual de \$3.078.200. En términos anuales, esto equivale a una utilidad aproximada de **\$36.938.400**, lo que evidencia que el negocio es capaz de generar resultados positivos incluso bajo un escenario conservador de operación.

iii. Análisis de viabilidad y flujo de caja

El punto de equilibrio del modelo se alcanza con aproximadamente 23 talleres mensuales, por debajo de los 36 talleres proyectados, lo que indica un margen de seguridad en la operación.

Concepto	Valor
Margen por persona (Precio participante – costo variable)	\$16.700
Costos fijos + facilitadores	\$3.390.000
Personas necesarias (Margen / costos)	203
Talleres necesarios (Personas necesarias / personas promedio)	23
Talleres proyectados	36
Estado	Viable

Tabla 10. *Punto de equilibrio*

Fuente: *Elaboración propia*

El flujo de caja proyectado, desarrollado en detalle en el **Anexo E**, muestra una generación de flujos positivos desde el primer año, con recuperación de la inversión en aproximadamente 0,9 años.

Indicador	Resultado
Utilidad anual	\$36.938.400
Payback	0,9 años
VAN	\$107.066.502
TIR	123%

Tabla 11. *Indicadores económicos*

Fuente: *Elaboración propia*

El análisis económico realizado permite concluir que Maison Créa presenta viabilidad en su etapa inicial, evidenciando márgenes positivos y un relevante potencial de crecimiento. La estructura de costos, caracterizada por su flexibilidad, al considerar facilitadores remunerados por clase y costos variables ajustados al consumo efectivo de insumos, contribuye a reducir el riesgo financiero y a favorecer la escalabilidad del modelo.

Adicionalmente, la incorporación de fuentes de ingreso complementarias, tales como el arriendo de salas y la realización de eventos, permite diversificar los ingresos y fortalecer la sostenibilidad económica del proyecto.

En este marco, Maison Créa se configura como un espacio creativo escalable, cuya rentabilidad tiende a incrementarse en la medida en que se optimiza la utilización de la capacidad instalada.

12. Conclusiones

El desarrollo del presente estudio permite estructurar un modelo de negocios integral para un espacio creativo en la ciudad de Concepción, evidenciando una propuesta sólida y alineada con las tendencias actuales de la economía creativa y la economía de la experiencia. El análisis del entorno confirma la existencia de una demanda creciente por actividades manuales y experienciales, en un contexto donde la oferta disponible se presenta fragmentada, lo que configura una oportunidad clara para la inserción de un modelo diferenciado.

El levantamiento de información permitió comprender el comportamiento del cliente potencial, identificando motivaciones asociadas al aprendizaje práctico, la desconexión y la interacción social, junto con una disposición a pagar en un rango entre \$20.000 y \$30.000 por sesión con materiales incluidos. Estos resultados sustentan de manera directa las decisiones estratégicas del modelo, tanto en términos de diseño de la experiencia como de definición de precios.

En este contexto, la definición de un segmento de carácter híbrido permite capturar de manera precisa la naturaleza de la demanda, integrando dimensiones funcionales y experienciales. Sobre esta base, se configura una propuesta de valor que articula arte, aprendizaje guiado, bienestar sensorial y construcción de comunidad, posicionándose como una experiencia integral y coherente con los beneficios identificados.

La estructuración del modelo mediante el Business Model Canvas evidencia consistencia interna entre sus componentes, destacando la integración entre el segmento objetivo, la propuesta de valor y las fuentes de ingreso. En particular, la combinación de talleres, arriendo de espacios y eventos permite construir un modelo diversificado, con mayor capacidad de adaptación y sostenibilidad en el tiempo.

Desde el punto de vista económico, los resultados obtenidos respaldan la factibilidad del proyecto, considerando una inversión total aproximada de \$34.075.400, ingresos mensuales de \$9.340.000 y costos totales de \$6.261.800, lo que genera una utilidad mensual de \$3.078.200. Asimismo, el punto de equilibrio se alcanza con aproximadamente

23 talleres mensuales, por debajo de los 36 proyectados, evidenciando un margen de seguridad relevante en la operación. El período de recuperación de la inversión, cercano a un año, refuerza la viabilidad del modelo incluso bajo supuestos conservadores.

La estructura de costos flexible, basada en costos variables en torno a \$16.000 por participante y facilitadores remunerados por clase realizada, permite ajustar la operación en función de la demanda y favorece la escalabilidad del negocio. Esta configuración, junto con la diversificación de ingresos, contribuye a reducir el riesgo financiero y a fortalecer la resiliencia del modelo.

En conjunto, los resultados obtenidos permiten afirmar que el modelo de negocios propuesto presenta coherencia estratégica y viabilidad preliminar, posicionándose como una respuesta concreta y consistente frente a la demanda regional por experiencias creativas y manuales. Su desarrollo no solo representa una oportunidad de negocio, sino también una contribución al fortalecimiento del ecosistema creativo local.

Finalmente, la implementación del modelo en un entorno real se presenta como el siguiente paso crítico, tanto para validar los supuestos considerados como para ajustar la operación en función del comportamiento efectivo del mercado, consolidando así su proyección de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

13. Anexos

13.1. Anexo A: Encuesta exploratoria

La encuesta exploratoria en detalle es posible revisarla en el siguiente formulario de Google: [Interés en espacios creativos experienciales en Concepción](#)

Interés en espacios creativos experienciales en Concepción

Esta encuesta tiene como objetivo conocer el interés por actividades creativas presenciales en la ciudad de Concepción.

Anónima

Solo te tomará menos de 3 minutos responderla.

Sección 1: Perfil general

Descripción (opcional)

Edad *

☐ 18 - 24 años

☐ 25 - 30 años

☐ 31 - 40 años

☐ 41 - 50 años

☐ Mayor a 50 años

Comuna residente *

☐ Concepción

☐ Hualpén

☐ San Pedro

☐ Talcahuano

☐ Chiguayante

☐ Otros:

¿Trabajas actualmente? *

☐ Sí, jornada completa

☐ Sí, jornada parcial

☐ Independiente

☐ Estudiante

☐ No

Sección 2: Intereses y Motivaciones

Descripción (opcional)

¿Te interesaría participar en talleres presenciales como cerámica, velas, diseño de accesorios u otras actividades manuales? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

¿Cuál sería tu principal motivación para asistir? (puedes elegir hasta 3) *

- ☐ Aprender algo nuevo
- ☐ Desconectarme / relajarme
- ☐ Compartir con otras personas
- ☐ Desarrollar mi creatividad
- ☐ Tener una experiencia distinta
- ☐ Otros:

Sección 3: Beneficios buscados

Descripción (opcional)

¿Qué valoras más en un taller creativo? (máximo 3) *

- ☐ Que sea apto para principiantes
- ☐ Que incluya todos los materiales
- ☐ Que el espacio sea bonito y acogedor
- ☐ Que haya acompañamiento guiado
- ☐ Que pueda asistir regularmente
- ☐ Que se genere comunidad
- ☐ Que el precio sea accesible

Sección 4: Frecuencia

Descripción (opcional)

¿Con qué frecuencia asistirías a un taller creativo si la experiencia fuera atractiva? *

- ☐ 1 vez a la semana
- ☐ 1 vez al mes
- ☐ 2 veces al mes
- ☐ Cada 2 -3 meses
- ☐ Solo una vez para probar
- ☐ Otros:

Sección 5: Disposición crítica

Descripción (opcional)

¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por una sesión de 3 horas que incluya materiales? *

- ☐ \$15.000 – \$20.000
- ☐ \$20.000 – \$25.000
- ☐ \$25.000 – \$30.000
- ☐ Más de \$30.000

Sección 6: Comunidad

Descripción (opcional)

¿Te interesaría formar parte de una comunidad creativa donde puedas asistir regularmente y participar en actividades especiales? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

¿Te gustaría que el espacio también ofreciera instancias como eventos temáticos, colaboraciones con artistas o encuentros creativos? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

Sección 7: Canales
Descripción (opcional)

¿Por qué medio te enterarías de un espacio así?

☐ Instagram

☐ TikTok

☐ Recomendación de amigos

☐ Google

☐ Otros:

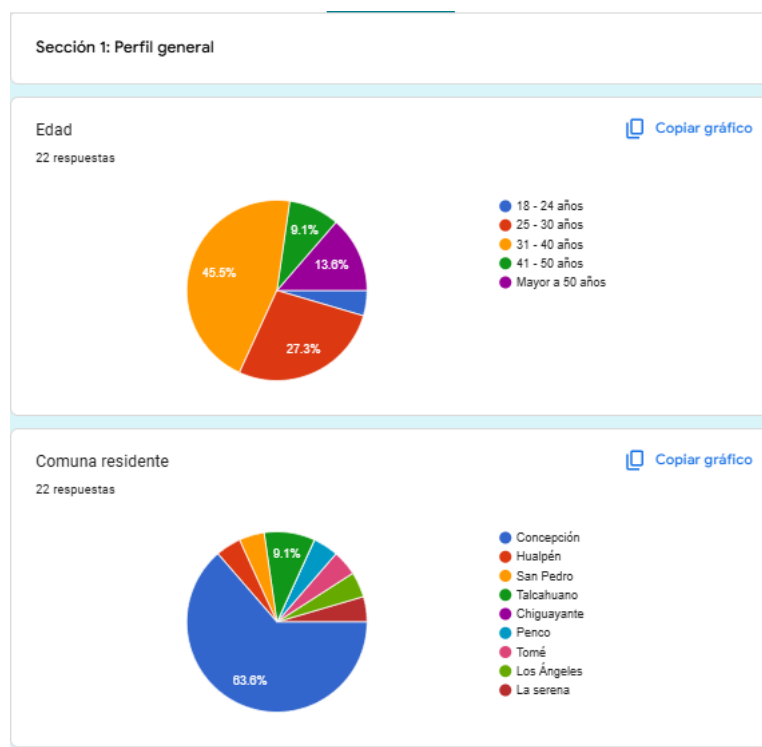
Sección 8: Estrategia
Descripción (opcional)

Si existiera un espacio creativo ideal en Concepción, ¿qué no debería faltar? *

Texto de respuesta largo

13.2. Anexo B: Resultados de la encuesta exploratoria

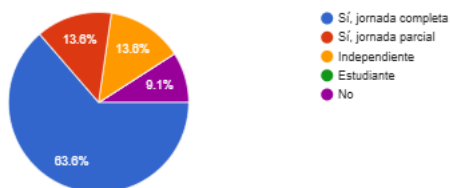
Los resultados de la encuesta exploratoria se encuentran en este enlace: [Formulario Encuesta Exploratoria.xlsx](#)



¿Trabajas actualmente?

22 respuestas

[Copiar gráfico](#)

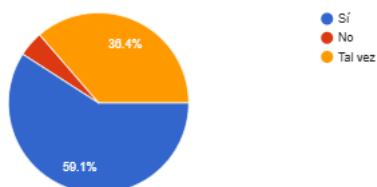


Sección 2: Intereses y Motivaciones

¿Te interesaría participar en talleres presenciales como cerámica, velas, diseño de accesorios u otras actividades manuales?

22 respuestas

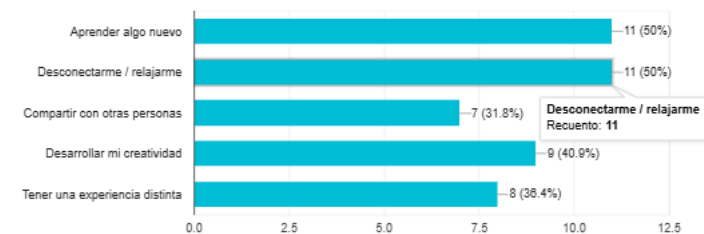
[Copiar gráfico](#)



¿Cuál sería tu principal motivación para asistir? (puedes elegir hasta 3)

22 respuestas

[Copiar gráfico](#)

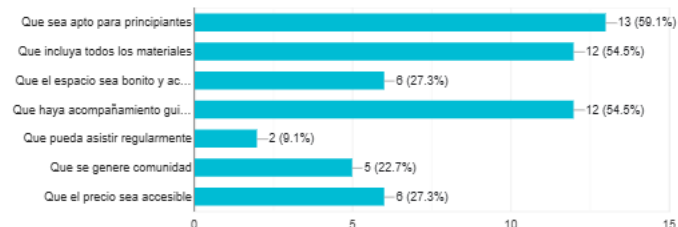


Sección 3: Beneficios buscados

¿Qué valoras más en un taller creativo? (máximo 3)

22 respuestas

[Copiar gráfico](#)

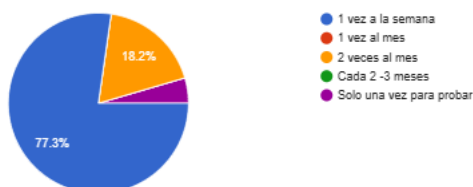


Sección 4: Frecuencia

¿Con qué frecuencia asistirías a un taller creativo si la experiencia fuera atractiva?

[Copiar gráfico](#)

22 respuestas

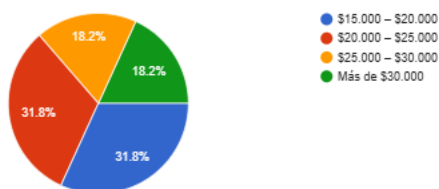


Sección 5: Disposición crítica

¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por una sesión de 3 horas que incluya materiales?

[Copiar gráfico](#)

22 respuestas

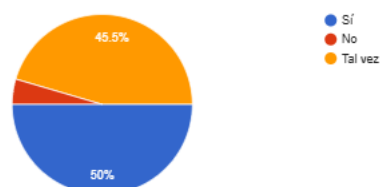


Sección 6: Comunidad

¿Te interesaría formar parte de una comunidad creativa donde puedas asistir regularmente y participar en actividades especiales?

[Copiar gráfico](#)

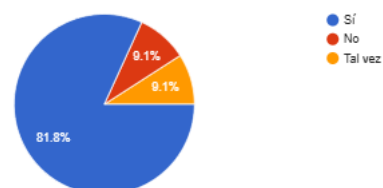
22 respuestas



¿Te gustaría que el espacio también ofreciera instancias como eventos temáticos, colaboraciones con artistas o encuentros creativos?

[Copiar gráfico](#)

22 respuestas

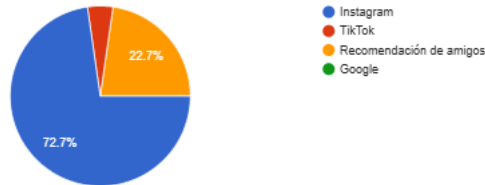


Sección 7: Canales

¿Por qué medio te enterarías de un espacio así?

 Copiar gráfico

22 respuestas



Sección 8: Estrategia

Si existiera un espacio creativo ideal en Concepción, ¿qué no debería faltar?

22 respuestas

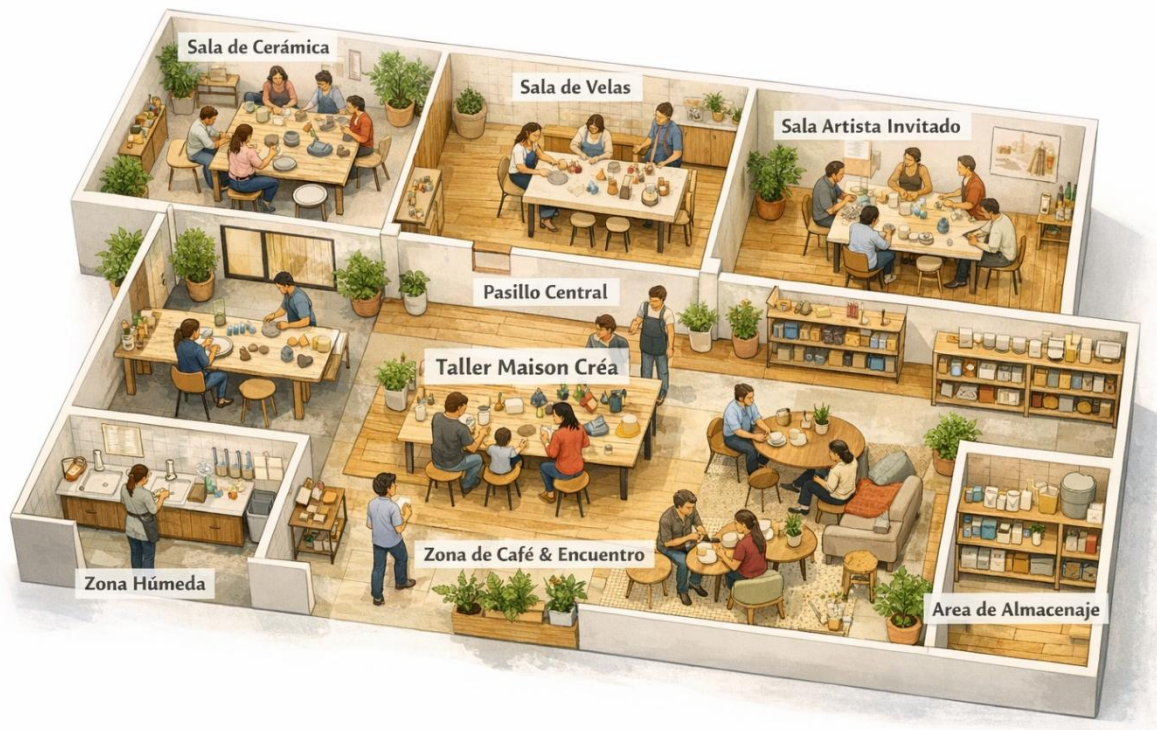
Buena musica relax
Materiales según sea necesario y guías amables que puedan generar un buen ambiente en el espacio
Encargados con experiencia y paciencia
Si
Personas con experiencia para guiar a los nuevos
Buena ubicación
un cafecito rico con algo dulce
Un cafecito para compartir
Actividad al aire libre y coffee break

13.3. Anexo C: Disposición del espacio físico

Se pueden identificar dos propuestas preliminares para la disposición del espacio físico. La primera corresponde a la configuración inicial del proyecto, diseñada para una etapa de operación acotada, mientras que la segunda representa una versión escalada, que incorpora una mayor cantidad de talleres y espacios disponibles, en línea con el crecimiento del modelo.

Maison Créa

DISPOSICIÓN DEL ESPACIO



13.4. Anexo D: Encuesta de experiencia posterior

La encuesta de experiencia posterior en detalle es posible revisarla en el siguiente formulario de Google: [Encuesta de Experiencia](#)

Encuesta de Experiencia

Gracias por venir a Maison Créa

Tu opinión es muy importante para mejorar nuestra experiencia.

Esta encuesta toma menos de 3 minutos

javi.lobos91@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Cómo calificarías tu experiencia general en el taller? *

1 2 3 4 5

Muy mala ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

En una escala de 0 a 10, ¿qué tan probable es que recomiendes Maison Créa a un *
amigo o familiar?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Poco probable ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muy probable

Evalúa los siguientes aspectos del servicio *

	1 Muy en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
El espacio es limpio, ordenado y atractivo	☐	☐	☐	☐	☐
Los materiales utilizados son de buena calidad	☐	☐	☐	☐	☐
La ambientación (luz, música, aromas) fue adecuada	☐	☐	☐	☐	☐
El taller se realizó según lo prometido	☐	☐	☐	☐	☐
La actividad estuvo bien organizada	☐	☐	☐	☐	☐
Recibí ayuda cuando la necesité	☐	☐	☐	☐	☐

El instructor respondió mis dudas oportunamente	☐	☐	☐	☐	☐
El instructor demuestra conocimiento	☐	☐	☐	☐	☐
Las instrucciones fueron claras	☐	☐	☐	☐	☐
Recibí una atención cercana y personalizada	☐	☐	☐	☐	☐
Me sentí cómodo(a) durante la experiencia	☐	☐	☐	☐	☐

¿Qué fue lo que más te gustó de la experiencia? *

Tu respuesta

¿Qué mejorarías del taller? *

Tu respuesta

¿Te gustaría participar en otro taller en Maison Créa? *

- ☐ Sí
- ☐ Tal vez
- ☐ No

¿Qué tipo de actividades te gustaría realizar? *

- ☐ Cerámica
- ☐ Velas
- ☐ Accesorios
- ☐ Pinturas
- ☐ Otros: _____

¿Cómo evalúas la experiencia del espacio (cafetería, ambiente, comodidad)? *

	1	2	3	4	5	
Muy mala	☐	☐	☐	☐	☐	Muy buena

13.5. Anexo E: Flujo de caja

El detalle del flujo de caja realizado para Maison Créa se encuentra en el siguiente enlace:

[Flujo de Caja Maison Crea](#)

FLUJO DE CAJA MAISON CRÉA						
Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso y Costos de Talleres						
Capacidad por taller (personas)		12	12	12	12	12
% Ocupación promedio		80,0%	82,0%	85,0%	88,0%	90,0%
Participantes promedio por taller		9,6	9,8	10,2	10,6	10,8
Talleres propios por semana		9	10	11	12	12
Semanas operativas al mes		4	4	4	4	4
Talleres propios al mes		36	40	44	48	48
Precio por participante		\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Ventas por taller		\$ 240.000	\$ 246.000	\$ 255.000	\$ 264.000	\$ 270.000
Ventas talleres por mes		\$ 8.640.000	\$ 9.840.000	\$ 11.220.000	\$ 12.672.000	\$ 12.960.000
Ventas talleres por año		\$ 103.680.000	\$ 118.080.000	\$ 134.640.000	\$ 152.064.000	\$ 155.520.000
Ingresos Complementarios						
Bloques arrendados a artesanos al mes		8	10	12	14	16
Precio arriendo por bloque		\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Ingresos arriendo salas por mes		\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 700.000	\$ 800.000
Ingresos arriendo salas por año		\$ 4.800.000	\$ 6.000.000	\$ 7.200.000	\$ 8.400.000	\$ 9.600.000
Eventos especiales por mes		\$ 300.000	\$ 350.000	\$ 400.000	\$ 450.000	\$ 500.000
Eventos especiales por año		\$ 3.600.000	\$ 4.200.000	\$ 4.800.000	\$ 5.400.000	\$ 6.000.000
Ingresos totales por mes		\$ 9.340.000	\$ 10.690.000	\$ 12.220.000	\$ 13.822.000	\$ 14.260.000
Ingresos totales por año		\$ 112.080.000	\$ 128.280.000	\$ 146.640.000	\$ 165.864.000	\$ 171.120.000
Costos Variables por Participantes						
% talleres de cerámica		70,0%	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%
% talleres de velas y otros		30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
Costo cerámica por participante		\$ 9.500	\$ 9.690	\$ 9.884	\$ 10.081	\$ 10.283
Costo velas por participante		\$ 5.500	\$ 5.610	\$ 5.722	\$ 5.837	\$ 5.953
Costo promedio ponderado por participante		\$ 8.300	\$ 8.466	\$ 8.635	\$ 8.808	\$ 8.984
Número de participantes al mes		346	394	449	507	518
Costo variable por mes		\$ 2.871.800	\$ 3.335.604	\$ 3.877.259	\$ 4.465.669	\$ 4.653.809
Costo variable por año		\$ 34.461.600	\$ 40.027.248	\$ 46.527.104	\$ 53.588.033	\$ 55.845.706
Mano de Obra Variable - Facilitadores						
Pago a facilitador por clase		\$ 40.000	\$ 41.200	\$ 42.436	\$ 43.709	\$ 45.020
Clases mensuales realizadas		36	40	44	48	48
Costo facilitadores por mes		\$ 1.440.000	\$ 1.648.000	\$ 1.867.184	\$ 2.098.036	\$ 2.160.977
Costo facilitadores por año		\$ 17.280.000	\$ 19.776.000	\$ 22.406.208	\$ 25.176.430	\$ 25.931.723
Costos Fijos de Operación						
Arriendo local		\$ 1.000.000	\$ 1.020.000	\$ 1.040.400	\$ 1.061.208	\$ 1.082.432
Servicios básicos		\$ 300.000	\$ 306.000	\$ 312.120	\$ 318.362	\$ 324.730
Internet		\$ 50.000	\$ 51.000	\$ 52.020	\$ 53.060	\$ 54.122
Marketing y redes sociales		\$ 200.000	\$ 204.000	\$ 208.080	\$ 212.242	\$ 216.486
Mantenimiento y limpieza		\$ 200.000	\$ 204.000	\$ 208.080	\$ 212.242	\$ 216.486
Administración		\$ 200.000	\$ 204.000	\$ 208.080	\$ 212.242	\$ 216.486
Costo fijo mensual total		\$ 1.950.000	\$ 1.989.000	\$ 2.028.780	\$ 2.069.356	\$ 2.110.743
Costo fijo anual total		\$ 23.400.000	\$ 23.868.000	\$ 24.345.360	\$ 24.832.267	\$ 25.328.913
Resultado Operativo						
Costo mensual total operación		\$ 6.261.800	\$ 6.972.604	\$ 7.773.223	\$ 8.633.061	\$ 8.925.528
Costo anual total operación		\$ 75.141.600	\$ 83.671.248	\$ 93.278.672	\$ 103.596.730	\$ 107.106.341
Resultado operativo mensual		\$ 3.078.200	\$ 3.717.396	\$ 4.446.777	\$ 5.188.939	\$ 5.334.472
Resultado operativo anual		\$ 36.938.400	\$ 44.608.752	\$ 53.361.328	\$ 62.267.270	\$ 64.013.659
Inversión Inicial y Flujo de Caja						
Infraestructura, equipamiento e insumos iniciales	\$ 15.290.000					
Capital de trabajo inicial (3 meses)	\$ 18.785.400					
Inversión total inicial	\$ 34.075.400					
Flujo de caja neto	-\$34.075.400	\$ 36.938.400	\$ 44.608.752	\$ 53.361.328	\$ 62.267.270	\$ 64.013.659
Flujo acumulado	-\$34.075.400	\$ 2.863.000	\$ 47.471.752	\$ 100.833.080	\$ 163.100.350	\$ 227.114.008
Indicadores Económicos						
Tasa de descuento	8,0%					
VAN estimado	\$ 170.066.502					
TIR estimada	123%					
Payback (años)	0,9					

14. Bibliografía

- (CEPAL), C. E. p. A. L. y. e. C., s.f.. *omisión Económica para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: s.n.
- (CNCA), C. N. d. I. C. y. I. A., 2014. *Mapeo de las industrias creativas en Chile: caracterización y dimensionamiento*. Santiago de Chile: s.n.
- (OCDE), O. p. I. C. y. e. D. E., s.f.. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Paris: s.n.
- AG, S., s.f.. *The Business Model Canvas*. Zürich: s.n.
- Carlzon, J., 1987. *Moments of truth*. Nueva York: s.n.
- Grönroos, C., 2000. *Service marketing strategy*. Londres: s.n.
- Holbrook, M. B. & H. E. C., 1982. *The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun*. Chicago: s.n.
- Institute, G. W., 2023. *2023 Global Wellness Economy Monitor*. Miami: s.n.
- Lemon, K. N. & V. P. C., 2016. *Understanding customer experience throughout the customer journey*. Chicago: s.n.
- Mehmetoglu, M. & E. M., 2021. *Pine and Gilmore's concept of experience economy and its dimensions: An empirical examination in tourism*. Oslo: s.n.
- Osterwalder, A. & P. Y., 2010. *Generación de modelos de negocio*. Ámsterdam: s.n.
- Osterwalder, A. & P. Y., 2010. *Generación de modelos de negocio*. Hoboken, Nueva Jersey.: s.n.
- Parrish, D., 2006. *Cutting Edge: The creative economy – moving in from the sidelines*. Londres: s.n.
- Pine, B. J. I. & G. J. H., 2011. *The experience economy: Competing for customer time, attention, and money (edición actualizada)*. Boston: s.n.
- ProChile, 2022. *Informe final: Mapeo exportador de las industrias culturales y creativas en Chile (D3), versión revisada 2022*. Santiago de Chile: s.n.
- ProChile, s.f. *Creative industries. s. f.*. Santiago, Chile: s.n.
- Reichheld, F. F., 2003. *The one number you need to grow*. Boston: s.n.
- Schmitt, B. H., 1999. *Experiential marketing*. Nueva York: s.n.
- Schmitt, B. H., 1999. *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. Nueva York: s.n.

UNESCO, 2023. *Creative economy and culture at the heart of local development: The new purpose of the Chilean National Network of Creative Territories*. Paris: s.n.

Unidas, N., 2021. *Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York: s.n.

Zeithaml, V. A., 1988. *Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence*. Nueva York: s.n.