



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

CARMINIA TALLER

Autor

Gastón Andrés Picos

32.064.632

Mentor

Alejandro Fernandez Coya

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, marzo 2024



UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

Escuela de Negocios
Maestría en Administración de Negocios

Modelo de Negocios
CARMINIA TALLER

Autor

Gastón Andrés Picos
32.064.632

Mentor

Alejandro Fernandez Coya

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, marzo 2024

RESUMEN

Insertos en un mundo donde la presencialidad era parte de la cotidianidad, la llegada del COVID 19 y las políticas públicas impuestas, no solo profundizaron problemas macro y microeconómicos a nivel mundial, sino que también, propuso el desafío de re-invertir e interpelar la subsistencia de los negocios existentes. Surgieron entonces nuevas dinámicas basadas en el avance tecnológico que dieron impulso a repensar los escenarios actuales. La modalidad del home office o de cursos virtuales encontraron su lugar en un mundo de incertidumbre, dando respuesta no sólo a cuestiones de salubridad sino también a cuestiones ligadas a los nuevos hábitos y el uso del tiempo.

Este trabajo toma como caso de estudio a “Carminia Taller”, un espacio liderado por una Diseñadora Industrial que busca deslumbrar en un nicho boutique de la tapicería y la transmisión de conocimientos tradicionales del oficio. El mayor desafío: “reinventarse en la nueva era cuando su modelo de negocio se proyectaba 100% en la presencialidad”. Para ello se estudió minuciosamente su unidad de negocios basada en cursos, el perfil de su comunidad y su aporte de valor como distintivo frente a la competencia. Se generó un plan para adecuar su empresa y su propuesta de valor, con el fin de lograr un modelo híbrido de mayor versatilidad, escalabilidad y exposición a nivel internacional.

Ahora bien, esta experiencia no redundará únicamente en virtualizar los contenidos ya existentes. No es novedad hablar de cursos virtuales o cómo adaptar contenidos educativos a estas nuevas modalidades. Lo que resulta de interés es poder atravesar de manera integral el análisis, la gestión y la implementación de un modelo innovador que garantiza una experiencia sensorial educativa de un oficio en casa, contando con elementos diseñados ad-hoc y kits desarmables para que pueda ser enviado con el menor costo posible; es decir: lo mejor del modelo de IKEA y Domestika en un mismo servicio.

Los invitamos a conocer entonces, un proyecto que requirió de un cambio total de paradigma, el cual precisó ajustar su modelo y desarrollar nuevos de canales tanto de logística como de comunicación y gestión, para finalmente brindar una solución superadora a las alternativas existentes, logrando ventajas competitivas y de expansión. Las mismas se reflejarán en la rentabilidad del plan de negocios desarrollado en las siguientes páginas.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	5
INTRODUCCIÓN	6
ANTECEDENTES	7
I. CLIENTES.....	14
II. PROPUESTA DE VALOR	17
III. PRODUCT MARKET FIT	21
IV. CONTEXTO DEL MERCADO TAMAÑO, SEGMENTACIÓN Y COMPETENCIA.....	22
1- Contexto del Mercado	22
2- Tamaño del mercado (TAM-SAM-SOM)	23
3- Segmentación del mercado (PTA-STA-TTA).....	24
4- Competencia.....	25
5- Contexto e Industria	27
V. NUEVO PLAN DE NEGOCIOS.....	30
Canales de comunicación - relación con Clientes - Key Partners	33
Estructura de Costos y modelo de pricing	33
VI. GO TO MARKET	35
Estrategia de ventas.....	35
Pricing de los cursos.....	37
Pricing de los Kits Herramientas.....	38
Pricing de los Kits Producto	38
VII. Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio.....	40
VIII. Implementación del negocio.....	41
IX. Equipo emprendedor, estructura directiva Equipo emprendedor	43
X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión....	45
Contexto macro y microeconómico	45
Modelo de generación de beneficios	46
Requerimientos de inversión y financiamiento.....	48
Aspectos legales y regulatorios.....	50
CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXO I: ENCUESTAS.....	54

ANEXO II: ARQUETIPOS	55
ANEXO III: MVP.....	56
ANEXO IV: RE DISEÑO DE PARTES Y CONJUNTOS.....	61
ANEXO V: DATOS MACROECONÓMICOS.....	64
ANEXO VI: REGISTRO DE MARCA	65



Universidad de
San Andrés

AGRADECIMIENTOS

A Solci, quien ha estado a mi lado desde el primer paso de esta maestría.

A Carolina, quien siempre me empujó a seguir adquiriendo conocimientos desde la educación.

A Total, quien me brindó la oportunidad de seguir ampliando mis conocimientos.

A mis compañeros de MBA con quien he compartido esta experiencia y sumaremos nuevas en el futuro.



Universidad de
San Andrés

INTRODUCCIÓN

Carminia Taller es un espacio que se dedica a brindar servicios de tapicería y cursos de formación de forma presencial. Este taller boutique situado en Parque Chas busca expandir su experiencia a nuevos mercados y, luego del confinamiento, explora nuevas oportunidades revisando su modelo de negocios.

En este trabajo se realiza un análisis del modelo de negocios actual, sus clientes y capacidades instaladas, con el fin de proponer una nueva unidad de negocios: “Carminia Online” compatible con sus recursos, que dé respuesta a nuevos clientes tanto nacionales como internacionales.

En las siguientes páginas hablaré de cómo se encuentra actualmente Carminia Taller y expondré diferentes herramientas -Business canvas model, arquetipo, mapa de experiencia de usuarios, customer journey, entre otras- que dan lugar a la elaboración del nuevo plan de negocios on demand.



Universidad de
San Andrés

ANTECEDENTES

Carminia Taller comienza en 2016 como un emprendimiento liderado por Sol Maugeri, una diseñadora industrial y JTP de FADU UBA. En sus inicios, únicamente brindaba talleres intensivos de tapicería alquilando espacios por hora. Con ayuda de licenciadas en educación, planifica detalladamente cada uno de los cursos prácticos: Tapicería Básica moderna, tapicería tradicional y puff redondo. Los mismos tendrían 4hs de duración y al finalizar, el alumno se llevaría su objeto tapizado además de un cuadernillo paso a paso y el listado de proveedores para que puedan replicar la experiencia en sus hogares, en caso de que lo deseen. Para poder mejorar la experiencia de sus talleres, cada alumno contaba con un kit de herramientas profesionales y un delantal. Siendo diseñadora industrial, sabía que para comenzar un emprendimiento era necesario no solo contar con ganas y habilidades, sino también, comenzar a construir su comunicación. Fue allí cuando con ayuda de diseñadoras gráficas construyeron su marca, elección de tipografía, su mensaje y finalmente su registro la misma en INPI con una estrategia clara: que no puedan utilizar Carminia taller para el dictado de cursos educativos ni de creación muebles y objetos.



Carminia
TALLER DE DISEÑO

Imagen 1: logo final



Carminia **CARMINIA**
TALLER DE DISEÑO TALLER DE DISEÑO

Imagen 2: exploraciones tipográficas

Su marca se reforzaba en cada pieza de comunicación que brindaba a sus clientes, y de esa forma podía generar una marca pese a no contar con un espacio físico. Con el correr del tiempo y dada la popularidad de sus talleres, en 2017 decide alquilar un pequeño espacio compartido entre varios emprendedores en una antigua casona de Villa Devoto. El alquiler era accesible y además contaba con el plus de poder tener un lugar para poder brindar y comenzar a brindar servicios de tapicería tradicional, enfocándose

únicamente en sillas de estilo. Asimismo, el emprendimiento comenzaba a formalizarse y contar una historia con un estilo muy particular: como amante del diseño, cuidó minuciosamente de cada detalle para lograr una atmósfera acogedora en esa pequeña habitación de 4x4. Cada vez que entrabas en Carminia Taller, se comenzaba a vivir una experiencia que invitaba a sus alumnos a recorrer el oficio de una manera única y particular.

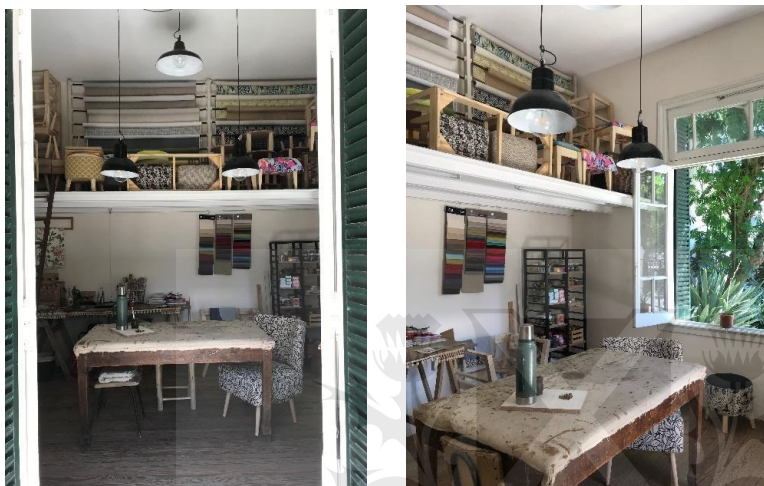


Imagen 3: Espacio de Carminia en Villa Devoto. Casa compartida entre varios emprendedores.

Con el pasar del tiempo, cada vez comenzaron a llegar más trabajos de retapizados. Su Instagram¹ comenzó a crecer cada vez más dado el contenido de valor que subía y los talleres de cuatro alumnos eran chicos para la cantidad de peticiones que tenía. En 2019 decide mudarse un local de 35m² para ella con vidriera a la calle, donde no solo amplió sus servicios de tapicería (incorporando trabajos diseños personalizados en todo tipo de muebles), sino que también le permitió aumentar el cupo de sus talleres a siete personas por curso. Ahora bien, su estilo seguía presente; no era cualquier local a la calle, sino más bien un local antiguo con techo de bovedilla, el cual le permitía ampliar aún más su experiencia sensorial a la hora de que el cliente ingresara al local. Estos fueron valores muy presentes en la marca que comenzaba a crecer. Cuidadosa de su imagen, buscaba que cada vector de visibilidad fuera fiel y coherente a lo que pretendía permear en el imaginario de sus clientes.

¹ Para mas infomación se puede acceder al Instagram de Carminia Taller:
<https://www.instagram.com/carminiataller/>



Imagen 4: Foto del local de Carminia



Imagen 5: Experiencia presencial de taller intensivo

En 2020, debido a la pandemia, tuvo su local cerrado por casi un año y fue allí donde se dió cuenta que debía abrir una nueva unidad de negocios que le permitiese escalar y flexibilizar su empresa. En 2022 logra volver al punto de equilibrio buscando ampliar su cartera de servicios, incorporando nuevos colaboradores tanto de tapicería, como de servicios de cortinado y entelado.

TIME LINE DE HITOS IMPORTANTES:



A continuación, utilizaremos la herramienta del **Business Canvas Model** para analizar con profundidad el modelo actual del emprendimiento, dado que, para proponer un modelo superador consideramos relevante poder comprender con profundidad las capacidades instaladas en Carminia Taller al día de hoy.

MODELO DE NEGOCIOS EXISTENTE

SOCIOS CLAVE PILIPA: Para cápsula de productos y telas de autor ANGEL: Responsable de carpintería GONZALO: Responsable de tapicería MARIO: Responsable de cortinería MARCOS, CG, FRANCO: Proveedores de estructuras TALA, ADESAL: Fabricas textiles CENTRO DECO: Proveedor textil	ACTIVIDADES CLAVE Gestión de redes Gestión de proveedores Compra de insumos y materiales Armado de cursos Comunicación coherente	PROPUESTA DE VALOR Taller Boutique de tapicería y docencia que brinda contenido de calidad. Dado que esta liderado por una diseñadora industrial, el factor diferenciador de este espacio es la exquisita combinación entre el orden y el equilibrio.	RELACIÓN CON CLIENTES TIENDA FÍSICA: Asesoramiento personalizado REDES: Paso a paso, consejos, contenido de calidad, respuestas personalizadas	SEGMENTO DE CLIENTES RETAPIZADOS Personas que buscan una solución de calidad y que valoran tanto al oficio como al diseño. PRODUCTOS NUEVOS: Personas que buscan arriesgarse en el mundo de la decoración y que son fan de las nuevas tendencias.
	RECURSOS CLAVE Tienda física Inventario Acciones de marketing Anuncios Meta Página Web Materia prima de calidad Registro de Marca Comunicación Diseño	Además de brindar servicios de retapizados, al entrar al local, comienza una experiencia sensorial al momento de brindar un asesoramiento integral y personalizado a la medida del cliente.	CANALES REDES SOCIALES: @carminia taller MAILING PERSONAL EN EL LOCAL WEBSITE www.carminiataller.com	TALLERES INTENSIVOS: Personas que se acercan al oficio porque les atrae la decoración y hacer. "Sentirse tapicero por un día", o bien buscan especializarse en la técnica.
ESTRUCTURA DE COSTOS ALQUILER DE LOCAL A LA CALLE LUZ, AGUA, WIFI, TELÉFONO, ABL SEGUROS CONTRA INCENDIO Y ROBO SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL MANTENIMIENTO HOSTING Y DOMINOS WEB STOCK DE MERCADERÍA E INSUMOS MANTENIMIENTO @SHOP PUBLICIDAD Y MARKETING		FUENTE DE INGRESOS SERVICIOS DE RETAPIZADO TALLERES INTENSIVOS PRESENCIALES SEMINARIOS PRESENCIALES PRODUCTOS NUEVOS CÁPSULAS CON COLABORADORES		

Gráfico 1: Business Canvas Model actual de Carminia Taller

En este sentido, entendemos que su modelo de negocio se basa principalmente en una experiencia sensorial desde que el cliente entra al local hasta que termina su servicio de retapizado o su curso de tapicería. Dado que el local no es muy amplio, los talleres se dictan para grupos reducidos de no más de siete personas, lo cual incrementa el costo por alumno. En contrapartida, se brinda un taller casi personalizado donde la docente puede ir revisando el avance por alumno. Pone especial atención en la calidad de todos sus servicios, desde los insumos utilizados, los detalles, hasta los procedimientos de confección. Busca colaboradores especializados en cada una de las áreas.

Actualmente su marca Carminia taller, es reconocida por sus pares por su excelencia académica y su profesionalismo². Asimismo, es distinguida por restauradores de patrimonio cultural dados sus conocimientos en tapicería tradicional con resortes, quienes la han convocado para trabajar en el proyecto de restauración de la Sala Borges, cuya participación estuvo presente en el

² La misma fue reconocida por la revista 90+10 de arquitectura donde le realizaron una nota en tapicería y diseño <https://90mas10.com/2022/11/17/carminia-tapiceria-tradicional-diseno/>

retapizado del sillón de Borges³ y la confección de los cortinados de su despacho y contiguos. Asimismo, fue convocada para retapizar las sillas del despacho principal del Ministerio de Interior.



Imagen 6: Presentación proyecto Borges



Imagen 7: Cortinados del despacho Borges

A continuación haremos uso de la herramienta **FODA** para poder comprender su situación actual y proponer un nuevo modelo de negocio acorde a sus necesidades.

ANÁLISIS FODA



Gráfico 2: Análisis FODA de Carminia Taller

³ Para ver más acerca del proyecto seralizado se puede ingresar en el siguiente link de nota en diario clarindigital: https://www.clarin.com/cultura/despacho-borges-escriptorio-tintero-avanzan-obras-ex-biblioteca-nacional-lugar-mundo_0_u8ACsGH8jY.html

Ahora bien, como podemos observar, Carminia Taller es básicamente Sol, quien dependiendo la cantidad de trabajos que posee acumulados convoca a diferentes colaboradores para que las ayuden en las diferentes tareas. Si bien reconoce que una de las principales debilidades de su negocio radica en los tiempos de entrega y los cuellos de botella generados por contar con personal de confianza a quien poder delegar tareas. Por otro lado, dado que el taller es un espacio limitado, sus cursos lo brinda para pequeña cantidad de personas (no más de 7 por taller) y cuando encuentra lugar en la agenda de tareas, dado que, si entra mucho trabajo de retapizado, se queda sin espacio físico para poder brindar los talleres presenciales.

A su vez detecta que su mayor debilidad en el modelo actual radica en la escala y la relación costo-servicio. La calidad en cada una de las unidades de negocio es uno de sus mayores valores en la empresa, pero ello le consume tiempo y horas hombre que cuesta trasladar al precio final de los mismos, más aún en épocas de crisis disminuyendo el margen de ganancia de los mismo y por ende con el fin de poder hacer frente al incremento por la inflación de sus costos fijos y variables, comienza a tomar más trabajo por lo tanto deriva en la aparición de cuellos de botella y choques entre sus unidades de negocio de retapizado y cursos presenciales. En cuanto a dichos talleres, identifica que existe un cambio de hábitos en sus clientes, hay una revalorización respecto a cómo y cuándo se utilizan los tiempos, y encuentra que sus talleres si bien son breves, no muchas personas cuentan con la disponibilidad de moverse hacia el local. Recurren a sus talleres clientes por cercanía, es decir clientes en barrios aledaños. Aunque debido a la calidad de los mismos tiene consultas recurrentes desde diferentes regiones e inclusive otros países, la distancia y el precio del taller terminan siendo factores decisivos a la hora de anotarse a los cursos.

En este sentido reconoce que su mayor valor es su know how de los oficios debido a ser una profesional del diseño industrial y su capacidad de transmisión de conocimiento lograda por los años de docencia en la facultad, pero que no puede escalar esa unidad de negocio debido a limitaciones físicas.

Es aquí donde existe una oportunidad de mejora que logre expandir y escalar su modelo de negocios de talleres presencial a un modelo on

demand, llegando a mayor cantidad clientes situados en diferentes regiones, que puedan vivir la misma experiencia sensorial, pero a distancia y a demanda en función a sus agendas. Capitalizar el Know how, sin perder calidad.



Universidad de
San Andrés

I. CLIENTES

El siguiente análisis se confeccionó en base a las observaciones realizadas tanto a clientes como al equipo, en el local de Carminia Taller. Asimismo, también se realizaron encuestas por medio de redes sociales, más específicamente, en el Instagram de Carminia Taller (ver anexo 1). Los resultados de dichas encuestas expusieron que el **91% de los potenciales clientes buscan contar con más información acerca de cómo se hacen las cosas**. En este sentido, valoran y buscan poder ver el paso a paso y el contenido referente a procesos handmade o hecho en casa por medio de estas plataformas. Encontramos también que un **94% de los encuestados quieren o quisieran contar un con cursos virtuales de tapicería**, siempre y cuando, se mantenga la calidad y el profesionalismo de Carminia Taller.

Adicionalmente sin ser solicitados, cada vez que se publicita o repostea imágenes de talleres presenciales, llegaron **numerosos comentarios solicitando/consultando si se realizaban cursos on-line** de los diferentes talleres. (Ver anexo 1)

Por otro lado, se realizó un posteo en el cual se solicitó que dejen **su e-mail** si les interesaba la premisa de la existencia de la oportunidad (Anexo 1). El mismo arrojó como resultado **138 mails para la base de datos**, en el transcurso de **24 horas que fue lo que duró** la historia, sin haber realizado acciones de pauta publicitaria.

De este modo, a continuación, planteamos tres arquetipos que consideramos pueden ser potenciales clientes en esta unidad de negocio⁴.

Segmento 1: Hobbista

Concentrado en aquellas personas que buscan desconcentrarse de su rutina diaria, realizando nuevas experiencias que las conecten con el hacer. Se proponen realizar cursos cortos con resultados realizables sin experiencia previa. Su necesidad central se basa en poder realizar actividades manuales

⁴ En el anexo 2 se encuentran las fichas de cada arquetipo diseñado con mayor información

para poder decorar sus hogares.

Sus principales requisitos se basan en que el curso les dé como resultado un producto tangible que ponga en evidencia que pudieron lograrlo y sea de utilidad, como así también, ampliar sus conocimientos.

Sus mayores miedos radican en que el resultado final no sea el esperado o como la “foto de venta”, que se puedan lastimar haciendo esa actividad o que incluso no logren terminar porque el curso es de mala calidad

Segmento 2: Emprendedora

A una a aquellas personas que buscan poder trabajar y emprender del oficio que aman. Se proponen expandir sus conocimientos e incorporar nuevas técnicas para poder emprender. Su principal necesidad se basa en poder conocer con mayor profundidad el oficio.

En cuanto a sus requisitos, estas personas buscan cursos que les brinden espacio para poder poner en práctica lo aprendido y poder evacuar dudas. Por ello también buscan poder nutrirse con información técnica que les dé mayor confianza a la hora de emprender y resolver luego por su cuenta. Buscan a su vez, poder estar en contacto con instructores a los que admiran.

Sus mayores miedos se centran en poder tener tiempo para finalizar el curso, al mismo tiempo de que el mismo satisfaga sus necesidades; es decir, que el contenido del curso sea de calidad y que resulte un aporte diferencial al que ya tenían, dado que, para todo emprendedor, invertir en capacitación es una necesidad, pero también una apuesta hacia el conocimiento.

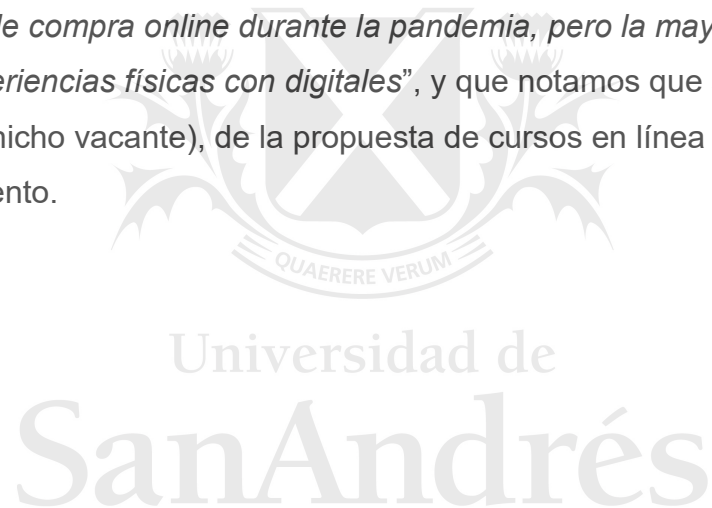
Segmento 3: Tapiceros

Concentrado en aquellas personas que ya poseen conocimiento en tapicería moderna pero no así en tapicería tradicional. Estas personas se destacan por querer perfeccionar su técnica y seguir capacitándose. Su principal necesidad radica en profundizar y especializar sus conocimientos en el oficio con el fin de poder generar nuevos ingresos laborales por medio de trabajo de restauración y conservación de patrimonio nacional (los cuales únicamente se realizan bajo técnica de tapicería tradicional). Asimismo, se ven motivados por sumar

también conocimiento en diseño para poder asesorar mejor a sus clientes a la hora de ofrecer sus servicios.

Sus principales miedos se centran en no saber cómo utilizar las nuevas herramientas tecnológicas o incluso que la modalidad virtual no sea el medio por el cual perfeccionar el oficio, dado que se podrían perder detalles o estar cerca del instructor.

Como podemos observar del análisis de los diferentes segmentos de los clientes, la necesidad que tienen en común es la de tener cursos de calidad, que sean pedagógicos, que puedan adaptarse a los tiempos de cada uno de ellos y repliquen la presencialidad. Esto va en línea con lo que también destaca el artículo de la revista Forbes, *“los consumidores han tenido muy buenas experiencias de compra online durante la pandemia, pero la mayoría busca combinar experiencias físicas con digitales”*, y que notamos que aún está en falta (o es un nicho vacante), de la propuesta de cursos en línea relevados hasta el momento.



II. PROPUESTA DE VALOR

Desde Carminia Taller proponemos una nueva unidad de negocio **on demand** que brinde la posibilidad de aprender de manera didáctica un oficio tradicional **como si estuvieran en una clase presencial**.

La propuesta digital consta de videos profesionales del paso a paso, junto con un kit diferencial diseñado exclusivamente a medida, que permitirá el alumno tener una experiencia que conecte lo teórico con lo práctico. De este modo, el alumno podrá seguir al docente en cada paso y reforzar lo aprendido con el ejercicio en marcha.

Ahora bien, la idea de un curso virtual y un kit podría, para el común de las personas, no ser desafiante o lo suficientemente innovador, y es por eso que en Carminia nos preguntamos cómo podemos llevar esa experiencia sensorial física a miles de kilómetros o dónde quiera que el kit llegue. ¿Cómo podemos hacer una experiencia de calidad que se diferencie de su competencia? ¿Cómo hacer para que en los talleres virtuales realmente se satisfaga el imaginario de consumo de los potenciales clientes de Carminia taller, sabiendo que lo que buscan es calidad en contenido, servicio y producto?

Para ello se avanzará con profundidad en los tres pilares que hacen diferente esta propuesta de valor: Calidad educativa, Contenido a distancia y Experiencia sensorial.

Contenido Educativo (calidad):

Se diseñará y evaluará el contenido de cada taller junto a Licenciados en educación. En este sentido, se evaluará y diseñará cómo se expondrá cada paso y cada técnica. Se prestará especial atención en que el lenguaje y en que el tono de voz sea el correcto y coherente no sólo con el contenido, sino también, con el valor de marca.

Se establecerá un guion claro, descriptivo a modo de poder garantizar tanto el entendimiento del contenido, como así también la continuidad correlativa de cada etapa del curso. Se probará el prototipo con

diferentes personas a fin de poder evaluar si lo han podido realizar de manera satisfactoria antes de salir al mercado.

Contenido Audiovisual (On demand):

Se realizarán las reuniones técnicas necesarias para evaluar posición de cámaras, luz, imagen y estructura del guion con relación a las escenas a grabar. Este punto es muy importante para poder lograr un contenido coherente y correlativo. Asimismo, se revisarán los requisitos de la plataforma y se establecerá el protocolo de grabación para ser compatible con su estructura y lo definido con los licenciados en educación. Por otro lado, el contenido será gravado a varias cámaras para poder mostrar no sólo el producto general sino también enfocándose puntualmente en cada una de las técnicas a desarrollar. Todos tendrán la misma visual e imagen (la cual actualmente forma parte del valor de marca Carminia taller). En este sentido, se respetarán la paleta de color y sus pantones, tipografía y estilo de la marca registrada. Los videos estarán separados módulos y en cada uno de ellos se explicará una nueva técnica a aprender. Cada video contará con planos generales, como así también inserts de plano corto mostrando con claridad cada detalle y cada paso de manera clara. Los mismos estarán subidos a una plataforma mediante la cual cada uno de los clientes tendrá acceso de manera individual.

Contenido físico (Experiencia sensorial):

Se analizará y diseñará el contenido del kit junto al equipo (comprendido por licenciados en educación y marketing), para garantizar la calidad de cada una de las piezas que lo conforman. Se diseñará de manera tal, para que además de que sea fácil de trasladar, también se dispongan de todos los materiales necesarios para que el alumno pueda seguir exactamente lo que ve a través de la pantalla. Asimismo, se pondrá especial atención en cada vector de comunicación de la marca. Cada elemento comunica; cada elemento genera emociones y sensaciones, te traspola a otro lugar. Al abrir el box, el

alumno abrirá la experiencia Carminia: aromas, texturas, colores; en este sentido, cuando el alumno abra el box se encontrará con el típico aroma a Vainilla Oriental que encontramos en la experiencia física, tendrá a disposición el mismo delantal que usamos en los cursos presenciales y podrá desplegar una serie de materiales y texturas del mismo modo que se haría en el local. Todo ello se diseña. Todo ello comunica. Todo ello refuerza el imaginario de consumo y los conecta en una experiencia inmersiva. Se prestará especial atención en cada detalle que hacen a esta propuesta desafiante e innovadora.

Brief de trabajo en el diseño de kit físico:

- Fácil traslado: dimensiones pequeñas y ajustadas. El kit desarmable permite disminuir costos de traslado y a su vez, avanzar en el curso del mismo modo que avanza el instructor en cada módulo
- Fácil armado: responde a las necesidades del contenido educativo.
- Materiales mediados: todos los materiales, desde la goma espuma hasta las cinchas, pasando por los géneros, estarán cortados en dimensiones específicas, de modo tal, que el alumno pueda agarrarlo y aplicarlo directamente, sabiendo a qué medida está cortado y por qué, pero adelantando pasos que no son relevantes y generando dinamismo al ritmo de la experiencia;
- Vectores de comunicación de la marca reforzados en cada soporte desde etiquetas, hasta papelería, aromas impregnados en los géneros y la papelería,
- Géneros a utilizar de diseño exclusivo de Carminia Taller: la posibilidad de elegir sus propias telas en la página web, inclusive los diseños de tela exclusivos de Carminia On-Line

De esta manera, **su principal diferencial** con respecto a otros cursos estará dado por poder adquirir tu **kit diseñado exclusivamente a medida** (ver Anexo 3), por lo cual permitirá vivenciar un proceso guiado

de manera profesional y accesible, **sin perder calidad y con el menor costo de logística posible. El alumno podrá verlo cuantas veces quieras, hasta que quede tan perfecto como en la imagen de portada.**

A su vez la plataforma tendrá archivos descargables con el fin de brindar al alumno toda la información necesaria para que pueda **desarrollar habilidades de autogestión a la hora de la toma de decisiones en otros proyectos.** Es decir, se le brinda además del paso a paso, todas las fórmulas y tips necesarios para que el alumno pueda replicar la técnica y ajustarla a futuros trabajos.

Realizando el taller a distancia no sólo podrás lograr el desafío propuesto junto con el kit a medida, sino que también podrás replicar la experiencia en otros proyectos dado que contarás con toda la información profesional necesaria para poder emprender en el oficio.



Universidad de
San Andrés

III. PRODUCT MARKET FIT

Como hemos visto las necesidades de los cursos on line han ido modificándose y ya no solamente se valora la virtualidad y manejo personal de los tiempos de los clientes, sino que buscan experiencias más reales y con la posibilidad de adquirir nuevas herramientas.

Actualmente los potenciales clientes no cuentan con dicha posibilidad, por lo cual nuestra propuesta de valor se ajusta y brinda como novedad la posibilidad de mediante kits replicar la experiencia que uno está visualizando on demand. Siempre manteniendo y cuidando los valores que Carminia Taller ha tenido a lo largo de su vida y los cuales son reconocidos, tanto por sus clientes, seguidores y pares del oficio.

Mediante la herramienta de value proposition canvas podemos (ver gráfico 3) plasmar y analizar qué sienten nuestros clientes y qué respuestas puede dar nuestra empresa:

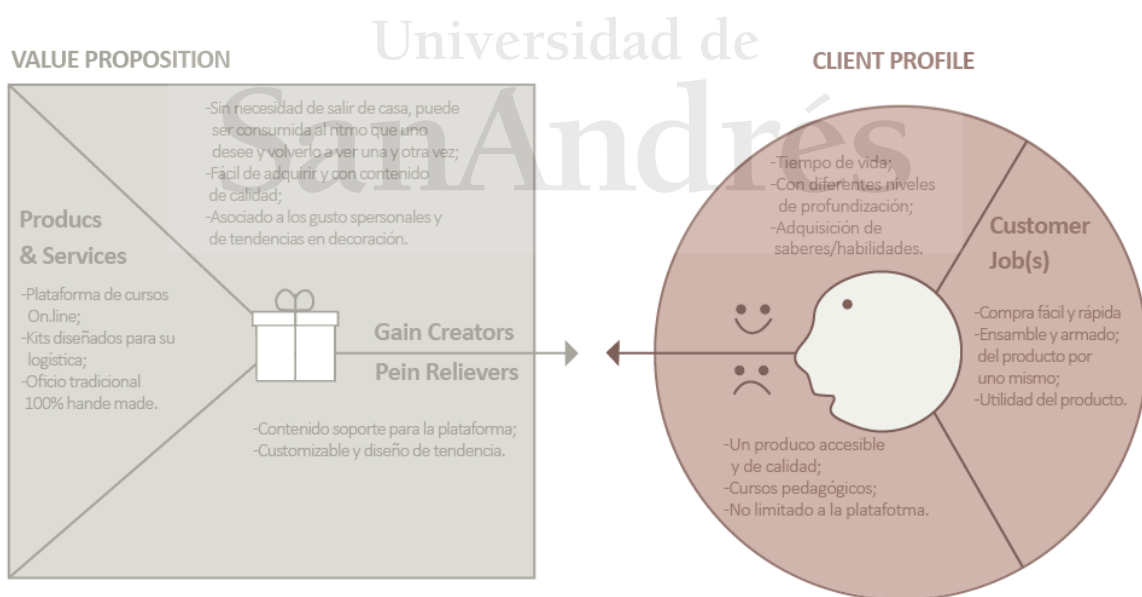


Gráfico 3: Valeu proposition Canvas de Carminia taller

IV. CONTEXTO DEL MERCADO

TAMAÑO, SEGMENTACIÓN Y

COMPETENCIA

1- Contexto del Mercado

Como hemos mencionado anteriormente, la pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto significativo en los hábitos de consumo digital. El desarrollo de plataformas digitales, mediadas por las tecnologías de la información y la comunicación, promovieron durante ese período el consumo de compra online, educación en línea y el trabajo en home office, lo cual se transformó en un hábito que poco a poco fue en aumento. Así mismo, muchas personas que anteriormente no realizaban compras en línea comenzaron a hacerlo, y aquellos que ya lo hacían aumentaron la frecuencia de sus compras en línea. Por su parte, la demanda de servicios de transmisión de video, plataformas en línea, redes sociales y otras formas de entretenimiento digital de igual manera se vieron aumentadas. Las personas se vieron forzadas a cambiar sus hábitos y comenzaron a pasar más tiempo en casa, buscando entretenimiento y conectándose con otros a través de plataformas en línea. Así mismo, las llevó a reflexionar en qué ocupan su tiempo, hasta inclusive cómo era el ambiente hogareño. Por otro lado, muchas personas decidieron iniciar más de un curso online y los rubros fueron variados: desde aprender o reforzar un idioma o sumar alguna habilidad o herramienta para el trabajo hasta iniciarse en ese viejo hobby siempre postergado. Ese comportamiento refleja un notable incremento de la oferta digital de cursos y de las distintas plataformas de educación a distancia.

En este sentido, los cursos on demand y la educación virtual han evolucionado el esquema educativo a nivel global. Cada vez son más las plataformas en línea que ofrecen programas a distancia que ayudan a

millones de personas a continuar formándose. Según el reporte de Global Knowledge 2022 “IT Skills and Salary Report de Skillsoft”

Por otro lado, el investigador de la Universidad Estatal de O’Higgins y doctorado en Sociología, Eolo Díaz-Tendero, “la percepción de riesgo que generó la pandemia implicó conductas adaptativas generalizadas que llevaron a que esos embriones de cambio -el teletrabajo y el comercio electrónico- se potenciarán”.

2- Tamaño del mercado (TAM-SAM-SOM)

A nivel **TAM**, el mercado a considerar será Latinoamérica (habla hispana), dado que cuenta con el mismo lenguaje que las personas que dictarán los cursos. Adicionalmente comparten características socioculturales y económicas. En este sentido, el interés será compartido por los distintos países ya sea un perfil hobbista, la búsqueda de una salida laboral o una especialización en el oficio. Al ser cursos de oficios la técnica a adquirir es universal.

Según datos de la página Statista la cantidad de usuarios en América latina hispanoparlante es de **282,91 Millones** de Compradores On-Line Únicos Hispanoparlantes⁵.

A nivel **SAM** considerando la logística actual (para el despacho de KITS), buscamos ajustarlo al mercado argentino. En este sentido, considerando los datos del último censo⁶ donde de los 46 millones de argentinos el 66% de la población se encuentra entre 15 y 64 años, y aplicando los factores de ajuste obtenidos del informe de Mid Term 2023 publicado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico⁷ en los cuales se detecta que 9 de cada 10 Argentinos ya realizaron compras On Line y que el 67% de los compradores corresponden al segmento etario de entre 18 y 49 años, consideramos que el **SAM** cuenta con **27,35 millones** de compradores únicos On-Line.

⁵ <https://es.statista.com/estadisticas/1073677/usuarios-internet-pais-america-latina/>

⁶ https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2022_indicadores_demograficos.pdf

⁷ https://cace.org.ar/estadisticas/KANTAR-CACE-Informe-Mid-Term_2023_prensa.pdf

Por otro lado, nuestro mercado objetivo **SOM** está considerado en **3.000 mil** potenciales usuarios finales según el alcance actual de las redes de Carminia, la cual cuenta con 30.000 seguidores reales y obtenidos de forma orgánica y que mediante encuestas realizadas validaron nuestra hipótesis y podrían adquirir el producto. *Ver Gráfico 4 a continuación.*



Gráfico 4: TAM / SAM / SOM Carminia Taller

3- Segmentación del mercado (PTA-STA-TTA)

Adicionalmente y en línea con nuestro análisis del cliente previamente enunciado podemos segmentar este mercado objetivo aplicando las 3 categorías propuestas por Bygrave y Zacharakis (2008)⁸. *Ver Gráfico 5.*

Tertiary Target Audience: Especialistas. En esta categoría se encuentran todas las personas que ya tienen conocimiento sobre el oficio y quieren principalmente adquirir una habilidad puntual o que desconocen. Orientado a Tapiceros - Carpinteros - Diseñadores Industriales, que normalmente cuentan con experiencia laboral y buscan ampliar su base de conocimiento.

⁸ Bygrave, William D. y Andrew Zacharakis. 2008. Entrepreneurship: Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. USA: John Wiley & Sons, Inc. pp. 89-93

Secondary Target Audience: Emprendedores. Son personas que buscan una nueva salida laboral, que no poseen experiencia previa, pero tienen intenciones de incursionar en el oficio.

Primary Target Audience: Hobbistas. Todos aquellos que busquen dispersarse y conectarse con el hacer. Buscan pasar un buen momento y abstraerse de su día a día y realizar un objeto con sus propias manos, teniendo un primer acercamiento al oficio. Vivir la experiencia de “tapicero” por un día.

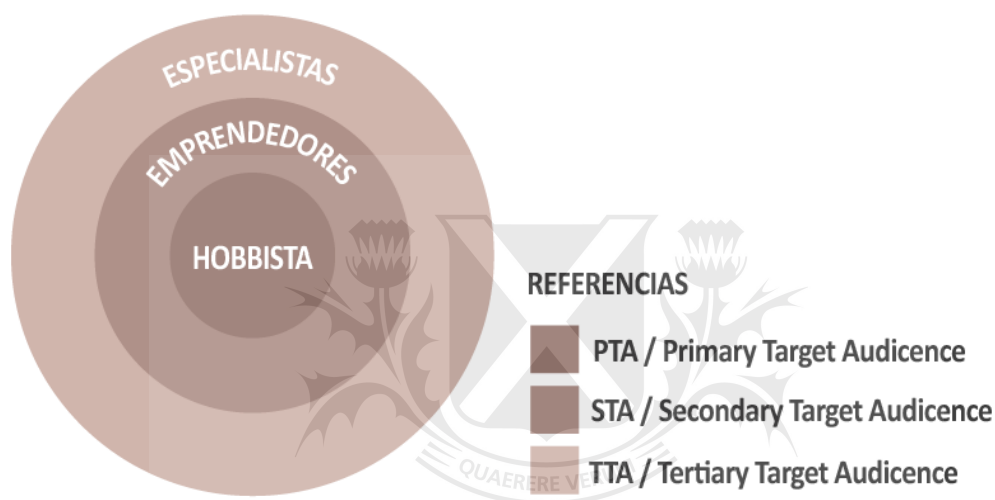


Gráfico 5: PTA/ STA/ TTA de Carminia Taller.

4- Competencia

La demanda de servicios de transmisión de video, redes sociales y otras formas de entretenimiento digital se vieron aumentadas. Las personas pasan más tiempo en casa, buscando entretenimiento y conectándose con otros a través de soportes en línea. En este sentido, plataformas como Domestika o Udemy crecieron exponencialmente frente a un nicho de clientes que se encontraban ávidos de utilizar su tiempo aprendiendo en casa y en el momento que quisieran, sin importar fronteras.

Cuando analizamos la competencia pudimos identificar una indirecta la cual está concentrada en videos cortos y de poca profundidad respecto a la decoración y al diseño. Las mismas responden a la lógica de plataformas de redes como ser Tick Tock, Instagram y Youtube. Asimismo, dado que distan

mucho de ser cursos de capacitación y que son plataformas más bien para pasar el tiempo, consideramos que no compiten directamente con nuestra unidad de negocio. Incluso podrían fomentar a futuros clientes a ahondar en los mismos y convertirse en futuros potenciales clientes.

Por otro lado, encontramos como competencia directa, a plataformas educativas y otros talleres de oficio reconvertidos a cursos online, en ellos podemos encontrar una segmentación clara:

- Por un lado, encontramos plataformas educativas en línea como Udemy o Domestika. Las mismas destacan con una buena calidad de imagen, cuidan y producen cada uno de sus contenidos, ofrecen gran variedad de contenido y cuentan con una buena penetración global del mercado. Como desventajas encontramos que son plataformas generalistas, las cuales dictan contenidos muy diversos, no ahondan con profundidad en el oficio y carecen de transmitir un conocimiento profundo sobre el tema.
- Por otro lado, se encuentran cursos más especializados, de emprendedores que generan y producen su propio contenido como por ejemplo Club Atrezo o Mawka Atelier. Los mismos lo suben a través de Youtube, canales cerrados de Instagram o Facebook, charlas en vivo por zoom gratuito, o hasta incluso por medio de una carpeta de Drive. Si bien tienen intención de profundizar contenidos, notamos una baja calidad del producto y de la imagen, y no cuentan con una amplia oferta de productos. Asimismo, son pocos didácticos y cuentan con muy malas reviews.

En ninguno de los casos explicados anteriormente, cuentan con una manera de replicar la experiencia presencial, ni con kits para reflejar lo que están viendo en los mismos. Es por ello que, el diferencial que ofrece el producto de Carmina Taller es notorio, tangible y apreciable, sin dejar de brindar calidad e imagen y capacidad didáctica educacional, que son características principales del taller.

A continuación, una breve tabla de los cursos ofrecidos por la competencia y lo que ofrece Carminia Taller. Ver gráfico 6.

						
Cantidad de Cursos	1	2	1	8	1	24
Productos	Silla	Silla/Sillon	Silla	8 Tapiceria Moderna	1 Tapiceria tradicional	24 Productos Ambos conocimientos
Idioma (Español)	✓	Inglés	✓	✓	✓	✓
Plataforma	Propia	Propia	ZOOM	GOOGLE DRIVE	Whatsapp	Tercearizada
Calidad de Imagen	👍	👍	🗨️	👍🗨️	👍🗨️	👍👍
Kit de Productos	✗	✗	✗	✓	✗	✓
Reviews	👍🗨️	✗	🗨️	🗨️	🗨️	

Gráfico 6: Tabla comparativa de proyectos educativos

5- Contexto e Industria

El contexto en el cual se quiere insertar esta nueva unidad de negocio dentro de Argentina es extremadamente complejo en cuanto a lo político, económico, social y legal. Esto se debe a que hubo un cambio de gobierno en diciembre del 2024, el cual tiene visiones extremadamente diferentes a los últimos 20 años en la Argentina y con una fuerte voluntad de cambio respecto a las mismas. En este sentido, termina causando una incertidumbre futura en dichos aspectos, generando inestabilidad y dificultades para la toma de decisiones de inversión en los negocios. De igual manera, hay que tener en consideración que, para llevar adelante los cambios propuestos, es necesario que salga por consenso dentro del parlamento para que las nuevas leyes, cambios económicos y políticos sean duraderos en el tiempo.

Si dichos cambios no son a la fuerza o a través de decretos, es viable que lleguen futuras inversiones al país dado que serían sobre la base de consenso y generarían una mayor confianza en el mismo. Por otro lado, estos cambios vienen con una intención de apertura al mercado exterior y a nuevas

inversiones en el ámbito tecnológico, permitiendo que lleguen nuevas empresas de comunicación e internet como Starlink al país.

Respecto a lo económico actualmente estamos en un periodo de recesión, esto se debe a que el estado busca bajar la inflación mediante la licuación de sueldos, el despido masivo de empleados del estado, la baja en inversión de obra pública y el sinceramiento de costos energéticos del país mediante la eliminación de subsidios. En este sentido, y según los índices de PBI⁹, es probable que esta transición lleve a profundizar aún más la pobreza en la Argentina e impacte negativamente en la sociedad la cual se ve alcanzada por el ajuste en primera instancia. En caso de no salir rápidamente de esta tendencia es probable que la misma pueda generar mayores conflictos a nivel socio económico.

De esta manera, al analizar el modelo de negocio dentro de este contexto, podemos las siguientes conclusiones:

1. La nueva apertura de tecnología permite el alcance a nuevos potenciales clientes, los cuales solamente podrían realizar el curso de manera on-line;
2. Los cursos on-line son significativamente más económicos que los presenciales ante la crisis lo que permite que sean accesibles a personas que no pueden pagar el actual. Si es probable que, ante esta variable económica, el diferencial de los Kits se vea afectado.

Respecto al análisis de la industria, podemos observar que las amenazas a nivel de sustitución pueden ser la compra de un producto ya terminado, el cual al realizar el pricing tendremos en cuenta, como la opción de realizar un curso on-line realizado con menor profundidad y sin la sensación de transmitir la experiencia del taller presencia, es decir mas impersonal. Claramente el cliente tiene un poder de decisión sobre la compra y optar por lo mismos extremadamente fuerte y para evitar que vayan con la

⁹ Ver índice de PBI <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

opción eligiendo la marca de calidad de Carminia Taller, ahora si analizamos el poder de negociación de Carminia Taller versus sus proveedores vemos que puede optar entre miles de plataformas para subir sus cursos y un numero variado de proveedores para la realización de estructuras, telas y productos de marketing por lo cual al no estar atado a una sola opción puede evitar costes elevados.

Es importante tener en cuenta que la plataforma a elegir es clave, dado que, una vez ejecutado el producto, el cambio o traslado a otra plataforma es costoso y complejo, por lo cual, se debe analizar con profundidad a este socio clave a la hora de su elección.

Por último, tenemos que analizar cuáles son las barreras de entrada a la industria, las cuales consideramos que son bajas. La más compleja es obtener el know how y el desarrollo de la marca de calidad, pero entendemos que a nivel económico dista de ser una barrera para que se lancen productos similares posteriormente al de Carminia Taller. Por esta razón creemos que es importante afianzar y ser el pionero en este rubro, para que luego, en caso de entrar en una guerra de precios con la competencia, la inversión del producto esté amortizada y resultado tener una ventaja competitiva.

Universidad de
San Andrés

V. NUEVO PLAN DE NEGOCIOS

En función del análisis de antecedentes, al de modelo de negocios relevado y al FODA, se encuentra que Carminia Taller tiene la posibilidad de expandir su negocio proponiendo una nueva unidad que le permita flexibilidad, escala e innovación en un nicho completamente tradicional. Al mismo tiempo, estas acciones le permiten obtener ingresos liberándose del bottleneck actual en el que se encuentra, ya que la nueva unidad de negocios no dependerá del espacio físico del local.

En este sentido, cómo punto de partida proponemos revisar nuevamente el modelo de negocios proponiendo un Business Canvas Model el cual permitirá cruzar horizontes de fronteras y analizar potenciales clientes. Allí podremos observar con claridad el aporte de valor de esta nueva propuesta y cada uno de los recursos necesarios. El desafío: expandir la experiencia sensorial presencial en un modelo de negocios on demand a distancia.
Ver gráfico 7 descripto a continuación.

NUEVO MODELO DE NEGOCIOS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
NURIA: Licencia en educación ANCLA PRODUCCIONES: Contenido audiovisual EUGE: Responsable MKT SG TRASPORTES y OCA: Logística MARCOS, CG, FRANCO: Proveedores de estructuras WISBOO: Plataforma para cursos EMPRETIENDA: Plataforma @shop	Producción de contenido audiovisual para los cursos Desarrollo de tienda online Desarrollo de plantillas y cuadernillos descargables por módulo. Diseño de Kits desarmables RECURSOS CLAVE Locación y herramientas para grabar los cursos Local donde almacenar insumos y materiales Plataformas tecnológicas Progrmas de diseño	Plataforma on demand que permite aprender de manera didáctica cada técnica, cada paso, como si estuvieran en el presencial. Con el adicional de poder adquirir tu kit diseñado a medida, que permite vivenciar un proceso guiado de manera profesional y accesible, sin perder calidad.	CANALES La información a potenciales clientes llegará por medio de newsletter mensuales, historias y posteos en redes sociales. Los clientes podrán acceder a los productos digitales por medio del website que auna todas las plataformas.	HOBBISTA: Quien se acerca al oficio porque le atrae la decoración y hacer. "Sentirse tapicero por un día". Valorar su tiempo en casa y vivir una experiencia. EMPRENDEDOR: Quien busca poseer conocimientos en la técnica para formarse en el oficio. Valora poder verlo una y otra vez, y poder ahorrar tiempo TAPICERO: Persona que busca especializarse en la técnica tradicional. Ya tiene experiencia previa en el rubro y necesita un curso de calidad que le resulte cómodo de intercalarse con el trabajo.
ESTRUCTURA DE COSTOS ALQUILER DE LOCAL A LA CALLE- SET DE FILMACIÓN LUZ, AGUA, WIFI, TELÉFONO, ABL SEGUROS CONTRA INCENDIO Y ROBO MANTENIMIENTO HOSTING Y DOMINOS WEB STOCK DE MERCADERÍA E INSUMOS MANTENIMIENTO @SHOP Y ACADEMIA ONLINE SUSCRIPCIÓN A ZOOM PUBLICIDAD Y MARKETING SUSCRIPCIÓN A LICENCIAS DE PROGRAMAS DE DISEÑO		FUENTE DE INGRESOS TALLERES INTENSIVOS VIRTUALES SEMINARIOS TEÓRICO PRÁCTICOS VIRTUALES MASTECLASS ONLINE EBOOK VENTA DE KITS VENTA DE HERRAMIENTAS		

Gráfico 7: Propuesta de Business Canvas Model para Carminia Taller.

Este nuevo modelo de negocio para Carminia Taller le permite ganar escala sin utilizar en forma permanente el espacio físico en su taller actual, complementándose perfectamente con sus otras unidades de negocio y puede incrementar sus ganancias. Al mismo tiempo, es un crecimiento orgánico dado que la marca ya es reconocida por el dictado de sus cursos presenciales, la calidad de los mismos y su facilidad para transmisión de conocimiento.

En el siguiente gráfico, se muestra el modelo de ingresos esperado por la nueva unidad de negocio comprende (ver gráfico 8):

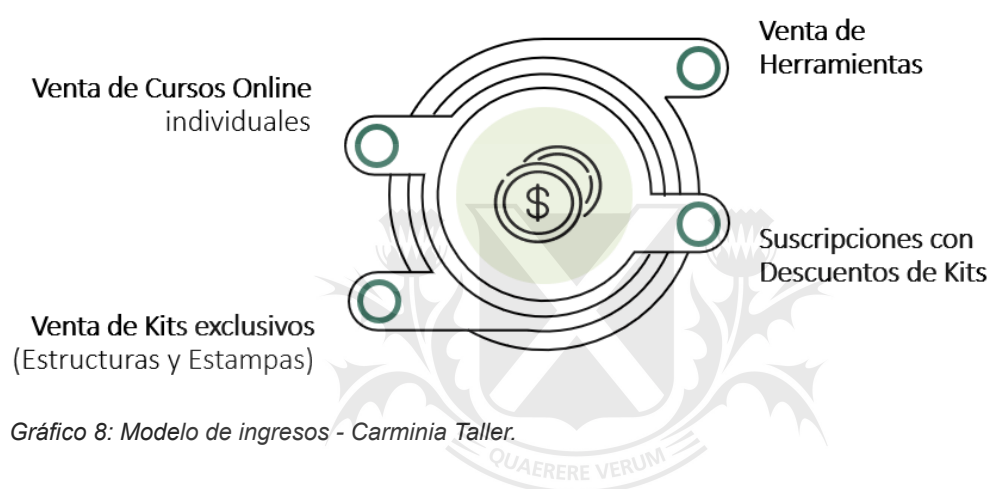


Gráfico 8: Modelo de ingresos - Carminia Taller.

Actividades Clave - Key Partners - Recursos

Para el éxito del modelo propuesto, hay distintas actividades claves a llevar a cabo que si bien, todas abastecen a la misma necesidad de nuestros clientes ya descrita, cada una de ella tiene sus key partners asociados:

Para dar inicio a este modelo debemos contar con la realización de la producción audiovisual de cada uno de los cursos, la cual debe ser meticulosa mantener la imagen de la marca Carminia y deben ser didácticas. Es por ello que en esta actividad se destaca como Key Partners de Nuria como licenciada en educación, permitiendo adaptar los contenidos de manera tal que puedan ser traspasados de manera virtual y generar el desarrollo de materiales didácticos como E-Books, Plantillas y cuadernillos descargables que permitan seguir de manera eficiente el proceso de aprendizaje. Algo por lo cual se distinguen los cursos en Carminia, es por brindar objetivos claros por curso y

ese trabajo se lleva adelante junto a profesionales como Nuria, que la asesoran en cómo planificar adecuadamente el contenido. ¹⁰

Al mismo tiempo, es esencial como partner la empresa Ancla Producciones/f1.4contenidos¹¹, quienes son los encargados de grabación, producción y post producción. Ellos son una empresa tercerizada especialista en este tipo de contenidos.

Por último, la elección de la plataforma digital Wisboo es primordial, dado que es necesario que la misma pueda funcionar sin problema ante la cantidad de cursos y clientes esperados en simultáneo en la red, evitando pain points a nuestros clientes al momento de la experiencia. Para ello se buscó una plataforma online que tenga la expertise y de garantía de respuesta ante cualquier inconveniente y que la misma sea resuelta de manera rápida. Por otro lado, se hizo especial hincapié en que la misma no se quede con los derechos de autor, dado que muchas de las vigentes también buscan apropiarse del CopyRight de los cursos dictados. El último requisito a cumplir por la plataforma es que su UX sea amigable y en habla hispana y su checkout con colaboradores de la región como es el caso de Mercado libre.

Respecto de la opción adicional de compra de KITS es necesario el rediseño de las estructuras de los muebles actuales a los que se utilizan en el curso presencial, dado que es esencial para la viabilidad del negocio poder minimizar el costo de envío de los mismos y de esa manera ser competitivos ante la alternativa de comprar un mueble ya finalizado o desincentivar a la compra del Kit por el incremento del costo de transporte. Este desarrollo estará a cargo de la Diseñadora Industrial y fundadora de Carminia Taller, Sol Maugeri. ¹²

Finalmente, como Key partners, es importante contar con proveedores de Telas y estructuras confiables y sin demoras los cuales son enumerados en el *gráfico5: Propuesta de Business Canvas Model para Carminia Taller*, que se encuentra en páginas anteriores, así como también el desarrollo de una tienda Online para que el cliente pueda adquirir el producto de manera fácil y sencilla.

¹⁰ Ver ANEXO III, donde se expone y detalla el MVP

¹¹ Productora de contenido audiovisual: <https://www.instagram.com/f1.4contenidos/>

¹² Ver ANEXO IV, donde se muestra el proceso de rediseño y prototipado

Canales de comunicación - relación con Clientes - Key Partners

Los canales de comunicación, captación y de relacionamiento con nuestros clientes va a ser mediante Redes Sociales y Mailing, es por ello que se contrata de manera tercerizada a una profesional para el manejo de las mismas. Esta persona especialista es clave, por ello se eligió a una profesional que entienda los valores de carmina y sepa transmitirlos. Tendrá el rol de responsable del marketing, y será quien maneje las cuentas y los lanzamientos de campañas, promociones y cursos online, siempre bajo la estricta supervisión de Carminia Taller, dado que es uno de los valores principales de la marca.

Estructura de Costos y modelo de pricing

Considerando lo descrito anteriormente, podemos destacar que la estructura de costos contiene:

- Por un lado, costos fijos: como la contratación de terceros en el marketing, el mantenimiento de las plataformas online tanto para el dictado de cursos como para la venta de Kits, suscripciones y licencias a programas especializados, costes de alquiler de locación y seguros, sueldos;
- y por otro lado, los costos variables: que serán los Marketing Fees de las campañas y ventas de cursos online, los costos de producción de cada uno de los kits.

Analizando la producción de cada uno de los cursos, los costos asociados a ellos que analizaremos más adelante serán erogados por una única vez, siendo

de esta manera, la mayor inversión de capital que debe afrontar Carminia para este negocio y se buscará amortizar dicha inversión para el lanzamiento.

Fijación de precio de kits:

Respecto al modelo de pricing por un lado tendremos que la venta de Kits/ Herramientas, para los cuales se utilizará el sistema del Cost + Marging. En otras palabras, el precio estará asociado al Costo de producción/adquisición + un margen de ganancia estimado A su vez, el tope del margen se fijará en función del precio de un producto lista para la compra de similares características en el mercado.

Fijación de precio de cursos:

El modelo de ingreso asociado a la venta de cursos, estará dado teniendo en cuenta el costo total inicial de la producción individual del curso + un margen de ganancia esperado, y será dividido por una cantidad de cursos media de esperanza de venta conservadora para el retorno de la inversión inicial en un periodo determinado.



VI. GO TO MARKET

En los apartados anteriores se detallaron las características del plan de negocios que involucra a los clientes, nuestros Key Partners, el contexto, el mercado y nuestros objetivos de expansión. En esta sección llevaremos a cabo la descripción de la estrategia de entrada al mercado de nuestro proyecto.

Estrategia de ventas

Respecto de la estrategia para atacar al mercado, podemos separarlo en dos bloques:

- por un lado, el lanzamiento de los cursos online junto con cuadernillos y material teórico descargable;
- y por otro, la opción de acceder al kit customizable, de bajo costo de envío, el cual cuenta con absolutamente todos los materiales para que puedas acompañar los módulos virtuales paso a paso del mismo modo que lo hace el instructor.

En cuanto a los cursos On line, se lanzarían en Argentina de manera simultánea, con un mínimo de cuatro cursos en la plataforma online (wisboo). Con esta estrategia buscamos replicar lo que actualmente sucede en los cursos presenciales de Carminia Taller: cada vez que se capta un primer cliente, termina anotándose en un mínimo de tres cursos adicionales, dada la calidad del taller y la experiencia satisfactoria transitada. Es preciso destacar que en cada taller presencial se trabaja fuertemente para que el alumno se sienta a gusto y que pueda cumplir con sus expectativas al momento de finalizar el curso. Es decir, la calidad y excelencia académica que se prometió al momento de la venta, se cumplió al momento de realizado y finalizado el curso (esto último se puede ver en las calificaciones que dejan sus alumnos en google y en las encuestas de satisfacción que se realizan por google forms a cada participante).

En este sentido, de poder replicar ese comportamiento, la existencia de otros cursos adicionales en la plataforma permite al alumno la opción matricularse nuevamente, fidelizando rápidamente como cliente y permitiendo a la empresa capitalizarse para reinvertir en los próximos lanzamientos.

Adicionalmente esta estrategia nos permite realizar un análisis de la recepción del producto, capturando nuevos insights y permitiéndonos rectificar y proyectar nuestra curva de expectativa y de desarrollo de nuevos cursos.

Dado que utilizaremos inicialmente el poder de venta que actualmente tienen las redes de Carminia taller, estamos estimando gastos de campañas de publicidad en 1200 Usd por año, los cuales estarán destinados a Meta con integraciones en Facebook e Instagram, para reels, historias y feed. Los mismos serán monitoreados para evaluar el valor del click y accionar para monetizar de manera más eficiente, buscando captar 300 personas que estén dispuestas a realizar los cursos. En este sentido el Costo de adquisición de Clientes (CAC) será de 4 Usd.

En este sentido, según nuestras estimaciones, luego de haber utilizado la actual fuerza de ventas de Carminia, deberemos duplicar la inversión en marketing a partir del 4 año para mantener la misma cantidad de captación, por lo cual el CAC pasará a 8 USD y a partir del 5 año en adelante el CAC pasará a 16 USD por persona.

Estas campañas estarán diseñadas mensualmente en 3 placas creativas visuales para Meta adds + 1 video de 15 segundos. Los cuales promocionaran los cursos y KITS. También, en menor proporción, se invertirá en campañas de búsqueda en Google Adds para buscar instalar el sitio web mediante la utilización de Google tag manager, Google analytics.

En cuanto a la opción de compra del kit para realizar el curso, el mismo podrá ser adquirido desde la página WEB de Carmina Taller (ver Anexo III) y cuyo link estará en la compra del curso online dentro de Wisboo. Se ha optado por utilizar una estrategia que consta de varias etapas: Inicialmente lanzaremos la opción del Kit para el mercado de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires dado que, por una cuestión geográfica, de mercado y por las

condiciones de logística ya existentes en Carminia Taller, nos permite garantizar la entrega del producto en tiempo y forma.

Luego, se realizara un monitoreo de solicitudes, y en caso de que los clientes del interior muestran un interés en el kit, podremos ir ponderando las zonas de mayor demanda buscando desarrollarla ya en el lanzamiento de los siguientes cursos on line. De esta manera se podrá garantizar la calidad del producto, una vez desarrollado el mismo.

Respecto al abordaje internacional y la posibilidad de envío del kit, esta última no forma parte de este modelo de negocio, dado que deberíamos poder desarrollar proveedores internacionales confiables, partnerships con otras compañías en el exterior y una logística que inicialmente escapa al tamaño actual de Carminia Taller. Llegado el momento, se verificará la existencia de la demanda en cada uno de los países y se buscará desarrollar la forma de satisfacerla.

Pricing de los cursos

Como ya fue indicado anteriormente, tendremos por un lado el costo de la producción de videos (el cual será realizado por una única vez y es parte de la inversión inicial en el mismo se tiene en cuenta la tercerización de la grabación post producción, edición y puesta en condiciones para poder subirlo a la plataforma elegida). Para ello hemos realizado un outsourcing dado que no es el expertise de Carminia Taller.

Adicionalmente se tiene en cuenta la hora de la profesora que dictará el curso y el kit que se utilizará para el mismo, junto con las horas que el taller no podrá realizar otra actividad por estar grabando el curso.

	Usd/Hora
Hora Taller	3.00
Hora Profesora	15.63
Grabacion/Edicion/Puesta final	7.50
Costo Total	26
Q Horas de grabacion	24 Hrs
Costo de Kit utilizado	21.00
Costo Total Grabacion por Curso	648 Usd
Px de Venta	15.00
Cursos Necesarios Break Even	43

Gráfico 9: Pricing curso tapicería tradicional inicial.

Pricing de los Kits Herramientas

Se considerará el precio de adquisición y se le aplicará un margen para su ganancia. No es el objetivo principal de esta unidad de negocio y se brinda como un simple servicio extra al cliente que no quiera perder el tiempo buscando dichas herramientas, o no tenga acceso de manera fácil.

Kit Herramientas	USD x Unidad
Sacatachas	35.00
Martillo	15.00
Tirasincha	30.00
Aguja Curva	4.20
Regulator	4.70
Costo Total Kit	88.90
MG 20%	17.78
Precio Kit Herramientas	106.68

Gráfico 10: Pricing kit herramientas básicas para tapicería.

Pricing de los Kits Producto

Se considera el costo de producción de cada uno de los productos y se le agrega un margen del 30%. Posteriormente se le suma el Precio del Curso a adquirir y se comparará versus el precio existente en para la adquisición directa.

	Puff Tradicional	Posapie Tradicional	Posapie c/Resortes	Banqueta Nordica c/Botone
Estructura	10.00	10.00	10.00	10.00
Goma espuma	1.20	1.00	0.00	0.94
Materiales Varios	6.34	1.28	8.36	3.93
Tela	5.25	2.43	1.93	3.35
Merchandising	2.00	2.00	2.00	2.00
Costo	25	17	22	20
Margen Bruto	30%	30%	30%	30%
Precio de venta	32	22	29	26

Gráfico11: Pricing kit de materiales para curso tradicional inicial.



Universidad de
San Andrés

VII. Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio.

A nivel de cadena de producción para los KITS, contamos con proveedores claves que ya tienen una relación de años con Carminia Taller, siendo los más importantes los de los géneros textiles, estructuras y los insumos de tapicería. Tanto la goma espuma, las cinchas (y otros insumos de tapicería) como los géneros textiles son iguales para todos los cursos, pero las estructuras son individuales y más lenta reposición, por lo cual es la más sensible de las materias primas.

Desde el inicio del proyecto, se contará con un stock estándar para poder hacer frente a los pedidos de Kits que entren por la página web de Carminia taller, y cuando se alcance el stock mínimo se procederá a solicitar la reposición de la materia prima faltante, las cuales tiene como mínimo un periodo de 1 semana para la reposición. De esta manera se buscará evitar quiebres de stock y cuellos de botella en el envío de Kits.

En casos extremos de demoras por parte de los proveedores, se procederá a limitar la compra de Kits desde la página WEB, para no incumplir con el cliente.

El Stock será alojado dentro del Taller, el cual está estratégicamente localizado en Parque Chas para poder hacer frente a la logística de distribución, la cual se podrá optar por el envío mediante fletes propios de confianza o (PACK.AR¹³) y el costo del mismo será enunciado al momento de la compra en la página web y correrá a cargo del cliente.

Respecto a los cursos On-Line los mismos serán adquiridos mediante la web, donde deberán registrarse con usuario y clave. Una vez acreditado el pago, recibirán un correo y la habilitación para el acceso del curso pagado, el cual tendrán disponible para visualizarlo las veces que ellos consideren necesarias.

¹³ Programa de envío para emprendedores de Correo Argentino

VIII. Implementación del negocio

Como estrategia de implementación tenemos planteado una proyección inicial más dos lanzamientos anuales para que, una vez captado el cliente, este mismo tenga tiempo para finalizar los cursos y evitar perderlo en futuras inscripciones por la saturación de su interés. Cada uno de estos lanzamientos están pensados para que contengan siempre la oferta de entre tres o cuatro cursos nuevos de manera conjunta.

En este sentido, hacia finales del primer año buscamos tener diez cursos ya publicados en la plataforma, para luego adicionar ocho cursos más a lo largo del 2 año y finalizar con seis cursos adicionales en el 3er año.

Respecto al abordaje de la opción internacional de los cursos, optamos por realizarlo recién en el segundo año una vez asegurados de que la plataforma funciona sin ningún inconveniente.

Considerando el envío de KITS como ya fue explicado en la estrategia de venta, inicialmente se buscará empezar por abastecer CABA y Gran Buenos Aires, los cuales son los principales centros de consumo tanto del país como del E-Commece, considerando a su vez, que es donde Carminia Taller puede garantizar el envío de manera correcta del producto. Avanzado el proyecto y en base a las solicitudes recibidas de distintas partes del país, se buscará abastecer los mismos buscando nuevos canales de distribución y logística fiables. Por las actuales limitaciones del país para el pago y exportación de producto no se prevé que este servicio llegue a nivel internacional.

Metas a 2 y 5 años.

Se espera que a los 2 años se tengan más 600 clientes que se encuentren vigentes en dicho momento 18 y se hayan vendido 8400 acumulados por un total de ingresos de 126.000 USD. A partir del 3er año ya estarán 24 cursos disponibles y se estima que se conseguirán 300 clientes nuevos por año por lo

cual se mantendrá la venta de 7200 cursos anuales.

Al llegar al quinto año se espera que hayan pasado por Carminia OnLine un total de 1.500 personas que hayan pasado por sus cursos y en total se han vendido 30.000 acumulando una facturación de 450.000 USD. No se prevén cambios en la estructura operativa dado que los cursos son todos de manera On-Line y la distribución de los kits es tercerizada.

Manteniéndose la captación de 300 personas por año se llegará al año 10 al objetivo fijado en el SOM.

En el análisis se considera que todos realizan el 100% de los cursos, pero aunque entendemos que es ambicioso, tenemos bastante margen respecto a la adquisición de un cliente y el precio de cada curso. Si consideramos un promedio de 2 cursos por cliente adquirido, seguimos contando con un margen del 100% dado que los mismos ya estarán amortizados y solamente debemos cubrir el costo de adquisición el cual fue fijado en 16 USD a partir del 4 año por cliente. Monitoreando cuantos cursos realizan efectivamente cada uno de los clientes finales, se podrá envaluar si conviene o no seguir invirtiendo para conseguir mayor escala.

Plan de crecimiento

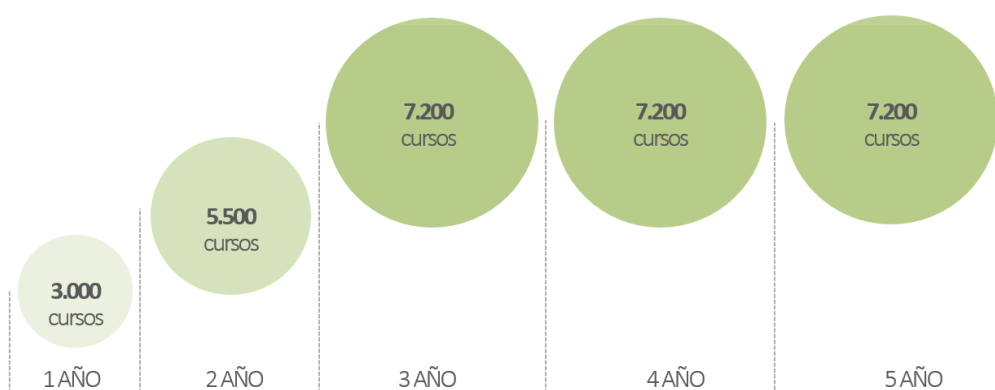


Gráfico 12: Plan de crecimiento a 5 años para Carminia Taller

IX. Equipo emprendedor, estructura directiva Equipo emprendedor

El equipo de Carminia Taller se compone de un equipo profesional de personas, con una marcada experiencia en el sector diseño, marketing y oficio.

Sol Maugeri (CEO) Diseñadora Industrial y JTP de dos materias en FADU - UBA, también posee un posgrado en gestión estratégica y de innovación, así como también numerosos cursos en tapicería y decoración. Asimismo, cuenta con premio de excelencia académica y premio innovar 2014. Como emprendedora tiene la responsabilidad de liderar los equipos, diseñar los materiales, pensar el contenido y a su vez es la cara de Carminia Taller frente a los cursos.

Experiencia previa: trabajo durante más de 10 años en INTI diseño industria e INTI Micro y Nanotecnología. Trabajo arduamente en el programa de agregado de valor a la cadena lanera, liderando proyectos y equipos multidisciplinarios y dictando más de 200 cursos en todo el país. Asimismo, a dado conferencias en toda la región, tanto para emprendedores como para empresas, ha escrito libros y paper's y sus proyectos han sido destacados de interés cultural la Honorable Cámara de diputados ¹⁴. Asimismo, ha trabajado y liderado ocho proyectos de investigación financiados por tanto por entidades internacionales como nacionales (MinCyT).

Gastón Picos (CCO) Contador UBA, cuenta con numerosas carreras de posgrado. Su rol principal es la de controlar que todas las operaciones se den de manera adecuada además de estar evaluando constantemente financiera y económicamente el emprendimiento para garantizar posicionamiento en el

¹⁴ Expediente 2132-D-2019 Sumario: DECLARAR DE INTERES DE LA H. CAMARA LA INVESTIGACION CONJUNTA ENTRE EL "INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA - INTA -", EL "INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL - INTI -", Y LA "UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE", PARA LOGRAR EL USO DE LA DENOMINADA "LANA DE DESCARTE" COMO AISLANTE PARA VIVIENDAS. Fecha: 29/04/2019. Publicado en: Trámite Parlamentario N° 48

mercado. Cuenta con experiencia ser el contador de varias empresas Pyme y al mismo tiempo con 15 años de comercialización y negociación estratégica en empresas multinacionales.

Eugenia Muñoz (CMO) Diseñadora Industrial y licenciada en marketing. Es la encargada de llevar adelante las estrategias de Marketing y comercialización en Carminia Taller. A su vez, es quien piensa junto con Sol las acciones estratégicas para el posicionamiento de redes y quien las implementa a diario. En su experiencia, Euge lleva adelante más de 10 cuentas, entre ellas, empresas que se dedican a artículos de lujo. Tiene cursos de posgrado en Marketing Digital.

Nuria Ayoroa: Licenciada en Educación UBA. Responsable de llevar adelante y mediar los contenidos de cada uno de los talleres para garantizar la calidad y los objetivos curriculares. A su vez es la encargada de subir los contenidos y mediar el campus virtual wisboo. Nuri, además de trabajar junto a Sol en el Carminia Taller, también a trabajo junto a ella en INTI Diseño Industrial en proyecto de agregado de valor a la cadena y, específicamente, programa de formador de formadores, desarrollando los cursos tanto presenciales como virtuales y moderando plataformas como Moodle entre otras. Tiene posgrados especializados en educación a distancia.

X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Contexto macro y microeconómico

Argentina siempre fue un país con mucha incertidumbre respecto a la macroeconomía, lo cual hace más complicado un análisis para los procesos de inversión y concreción de proyectos, sin importar el monto del mismo y si es una empresa que da inicio a su operación o una nueva unidad de negocios dentro de la misma. El país oscila constantemente entre un crecimiento y decrecimiento % de su PBI como podemos ver en el anexo V¹⁵.

Al mismo tiempo el país cuenta con diferentes tipos de cambio y brechas que suscitaron los últimos 4 años (Ver Anexo V comparación % de brechas cambiarias).

En dicho momento, al mantener el dólar bajo de manera forzada, beneficiaba a la importación, pero al mismo tiempo era muy limitada para evitar el giro de divisas controlándola por las SIRA y por otro lado perjudicaba a los exportadores con liquidación de sus productos a un tipo de cambio inferior al real. Esta brecha cambiaria tuvo una fuerte corrección en diciembre de 2024 y, actualmente, todos los tipos de cambio están confluyendo a una moneda de aproximadamente 1000 Ars por 1 Usd. Es por ello que para simplificar el análisis del proyecto será trabajado dólares estadounidenses dado que la las principales materias primas como géneros textiles, insumos generales de tapicería y estructuras actualmente, reflejan un precio de importación al estar todos los tipos de cambio confluyendo a un mismo punto. Adicionalmente todo lo relacionado a marketing y plataformas digitales ya se encuentran sus costos reflejados en USD dado que son servicios del exterior.

Asimismo, el análisis del proyecto prevé la salida del cepo cambiario el cual el

¹⁵ Ver gráficos con datos macroeconómicos en ANEXO IV

gobierno actual está enfocado en terminar a mediados de año 2024, para evitar incurrir en análisis respecto a impuestos distorsivos como Impuesto país que encarecen los servicios del exterior antes mencionados.

Respecto a la expectativa de evolución del mercado, consideramos que durante el primer año se verá afectado por la expectativa de continuar una senda de Estancflación, pero no prevemos que pueda afectar la venta de cursos, dado que el mismo puede ser utilizado para evitar extra costos y aprender un oficio con salida laboral en épocas difíciles. En estos momentos las personas tienden a cortar gastos superfluos como compra de nuevos muebles y pasan a repararlos si el mismo es a un costo accesible trataran de realizarlo por sus propios medios.

Por su parte entendemos que esta crisis si puede afectar a la venta de kits y herramientas. Pero en el caso de mantenerse las perspectivas económicas para el 2025 donde, según el gobierno actual de Javier Milei se está buscando una libre competencia, los costos de las materias primas pueden verse afectados disminuyendo su costo y, por consecuencia, bajando los costos de los kits. Claramente la comparación vs un producto nuevo en cualquier comercio de decoración, también se verá reflejada disminuyendo el precio del producto al venta, por lo cual podemos estimar que el porcentaje de ahorro que hemos sacado en el pricing previamente explicado, se mantendrá sin ser afectado la ganancia marginal de los mismos.

Modelo de generación de beneficios

El emprendimiento basará sus ingresos mayormente en la venta de cursos, kits y herramientas. Se considera que todos los años conseguiremos al menos 300 usuarios nuevos alcanzando recién en el año 10 el SOM planteado y que estos comprarán todos los cursos disponibles dentro de la página web.

Adicionalmente considera que el 20% de ellos adquirieron tanto los kits de los cursos como el kit de herramientas.

Respecto a la carga impositiva, el negocio estará situado en el actual taller, por lo cual los incrementos de los costos serán solamente sobre los impuestos de IIBB asociados a la venta del mismo por lo cual no considera adicionales de ABL y Tasas. Adicionalmente el impuesto de ganancias estimado es del 35% sobre el resultado de la nueva unidad de negocio.

En el siguiente gráfico se podrá observar el estado de resultado proyectado de la empresa por los próximos años.

- El cuadro de resultados, distinguiendo el resultado operativo, la contribución marginal, el resultado bruto y el resultado operativo;
- El impacto impositivo del impuesto a la renta, sobre los resultados operativos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		67,782	116,887	153,716	153,716	153,716
Costos de Ventas	25,920	16,735	52,352	54,728	41,576	46,376
Margen Bruto		51,047	64,535	98,987	112,140	107,340
Margen Bruto %		75%	55%	64%	73%	70%
() Sueldos		27,600	-27,600	-27,600	-27,600	-27,600
() Gastos Comerciales		1,200	-1,200	-1,200	-2,400	-4,800
EBIT		22,247	93,335	127,787	142,140	139,740
() Ingresos Brutos		2,492	4,444	5,907	5,907	5,907
Impuestos Varios		2,742	4,888	6,498	6,498	6,498
Resultado Antes Impa las Ganancias		17,013	84,004	115,383	129,735	127,335
() Impuesto a las ganancias 35%		5,955	29,401	40,384	45,407	44,567
Beneficio Operativo Neto		11,059	54,602	74,999	84,328	82,768

Gráfico 13: Cuadro de resultados proyectados en los próximos 5 años.

Adicionalmente adjuntamos un detalle del ingreso que generará cada uno de los productos a ofrecer a lo largo del periodo de 5 años y un desglose de los costos fijos y variables adicionales. Para una mejor visualización, del producto Cursos, el costo de inversión en la producción fue incluido directamente en el Año 1.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q de personas captadas	300	300	300	300	300
Q. Cursos Creados	10	8	6		
Costo Produccion Videos (*)	-25,920	-20,736	-15,552		
Costo Plataforma	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200
Costos Cursos	-27,120	-23,136	-17,952	-3,600	-6,000
Q. Cursos vendidos (D)	3,000	5,400	7,200	7,200	7,200
Px Curso (*)	15	15	15	15	15
Ingresos x Curso	45,000	81,000	108,000	108,000	108,000
Ingresos Bruto Anual Cursos	17,880	57,864	90,048	104,400	102,000
Costo Avege Kit (*)	21	21	21	21	21
Ingreso x Venta Kit Avege (*)	27	27	27	27	27
Ganancia Mg x Venta Kit Avege	6	6	6	6	6
Q. Avege Kits Vendidos (20% de Q cursos)	600	1,080	1,440	1,440	1,440
Ingreso Bruto anual Ventas de Kits	3,780	6,805	9,073	9,073	9,073
Costo Kit Herramientas	89	89	89	89	89
Ingreso x Kit Herramientas	107	107	107	107	107
Ganancia Mg x Venta Kit Herramientas	18	18	18	18	18
20% de Q Personas Nuevas	60	60	60	60	60
Ingreso Bruto anual Ventas de Herramientas	1,067	1,067	1,067	1,067	1,067
Otros Costos Variables					
Costo Marketing	-1,200	-1,200	-1,200	-2,400	-4,800
Otros Costos Fijos					
Sueldos Marketing (Tiempo Parcial)	-9,600	-9,600	-9,600	-9,600	-9,600
Sueldos Managment (% de esta unidad de negocio)	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000

Gráfico 16: Desglose de Ingresos por producto y costos.

Respecto al pricing individual y márgenes de ganancia fue analizado en la sección Go To Market.

Requerimientos de inversión y financiamiento

Para iniciar esta unidad de negocio es necesario contar con la inversión inicial en la generación del MVP es decir de los primeros 10 cursos On line, no es necesario invertir en Stock, dado que actualmente cuenta con ellos y no deben incrementarlo para esta nueva unidad de negocios.

Como se puede ver en análisis de resultado proyectado, el monto a erogar inicialmente es de 26 mil USD los cuales serán aportados directamente por la empresa, dado que en Argentina es muy complejo tanto el acceso al crédito y como la financiación por parte del sistema bancario la cual es casi nula.

Respecto del working capital dado que las cobranzas son previas al envío tanto del curso como de los kits y que siempre contaremos con un stock del mismo. a su vez considerando que en este proyecto no hay depreciación de equipos, la NOF no tendrá ninguna afectación. Por último se destaca que las ganancias impartidas serán reinvertidas en los nuevos cursos sin necesidad de aportar nuevamente dinero por parte de los emprendedores durante el transcurso del análisis.

Por lo tanto como se observa en el siguiente gráfico, el flujo de fondos del emprendimiento muestra un alto rendimiento de las inversiones requeridas:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado Antes Imp A las Ganancias	-25,920	17,013	84,004	115,383	129,735	127,335
(I) Impuesto a las ganancias 35%						
Impuesto a las ganancias a pagar	-9,072	-3,117	26,284	40,384	45,407	44,567
Beneficio Operativo Neto	-16,848	20,131	57,720	74,999	84,328	82,768
Proyeccion Flujo Fondos	-25,920	20,131	57,720	74,999	84,328	82,768
VAN	15%	225,747				
TIR	146%					

Gráfico 17: Flujos de fondos proyectados a 5 años.

Factores de Riesgo:

Al realizar un análisis de sensibilidad y estrés vemos que la principal variable que puede afectar el mismo es la cantidad de cursos vendidos, dado que la misma representa el 90% de los ingresos del proyecto y al mismo tiempo es la única que requiere previamente de la inversión de capital por parte de los emprendedores.

En este sentido, es clave que antes de lanzar el producto, tanto los cursos grabados como la plataforma, estén 100% chequeados y que eviten inconvenientes durante los primeros años, para poder cumplir con los objetivos de venta y evitar que haya clientes disconformes que terminen teniendo reviews negativas que impactan en futuras ventas.

Al mismo tiempo, al no solicitar una ronda de créditos con terceros (debiendo ser la inversión soportada directamente por la empresa), se evita afectaciones futuras a otras unidades, en caso de no ser exitoso o no captar la masa crítica a tiempo que permita el retorno de la inversión (aunque si le quita apalancamiento actual a las mismas).

El re pago de los costos asumidos por la realización de cada curso se considera de 43 cursos vendidos, por lo cual el riesgo económico asumido es bajo. En el caso de los Kits, como ya fue mencionado, en caso de no ser exitoso puede ser reutilizado para cursos presenciales.

El principal riesgo que se corre en caso de ser negativo o de sacar un producto el cual no cumpla con las expectativas del cliente, es el riesgo reputacional, el

cual tendría un gran impacto ya que en todas sus unidades de negocio tiene una imagen positiva y de valor. Es por ello que todo debe estar debidamente chequeado y bajo los estándares de la marca previo a ser lanzado.

-

Aspectos legales y regulatorios

Actualmente se utilizará la sociedad ya existente para no tener que invertir un monto adicional en el proyecto. Luego, en caso de ser exitoso, es posible que se analice crear una sociedad por separado para proteger este negocio respecto de posibles litigios que provengan del negocio de Retapizados y Cursos presenciales.

Carminia Taller es una marca registrada dentro de la Argentina, tanto la marca como su logo están protegidas por las leyes. como mencionamos al inicio de este trabajo, Sol Maugeri cuenta con el registro de marca denominativa de *Carminia Taller*, registrada en INPI en 2018 y finalmente otorgada en 2020 en la clase 41 (referente a Educación; formación; servicios de entretenimiento; actividades deportivas y culturales) y con vencimiento el día 10/02/2030 en caso de no renovar, bajo la resolución n° 3058987¹⁶.

Respecto del Copyright el material tanto audiovisual como didáctico se buscará proteger mediante marcas de agua con el logo de Carmina impuestas tanto en la post producción como en el momento de la grabación lo cual dificulta replicar o revender el mismo sin darse cuenta que se bluree dicha marca. Permitiendo el posterior accionar legal por parte de los emprendedores y reclamos correspondientes de llegar el caso.

Adicionalmente se estudió minuciosamente en cuál plataforma subir el catálogo de cursos dado que varias de ellas a lo largo del tiempo en las condiciones pretendían apropiarse de los derechos de autor de los mismos para poder usufructuar posteriormente con dichos cursos. Es por ello que la plataforma elegida deja todos los derechos en manos del emprendedor y de dejar de

¹⁶ Se adjunta documentación de registro de marca en ANEXO VI

utilizarla estaba obligada a dar de baja los cursos y no puede continuar con su venta.

En este sentido queda prohibida la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de las obras de Carminia Taller, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin permiso previo y escrito del editor y autor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446 de la República Argentina.

A nivel de habilitaciones no es necesario contar con ninguna adicional a las que actualmente cuenta el local de Carminia Taller.



Universidad de
San Andrés

CONCLUSIONES

Luego de una profunda investigación en el modelo de negocios existente de Carminia taller, entendiendo sus capacidades instaladas, sus habilidades y su red de colaboradores, y un análisis exhaustivo del sector, los nuevos hábitos de consumo y relevamiento de las necesidades de potenciales clientes, se identifica un nuevo horizonte tecnológico para Carminia Taller, donde la tecnología y los oficios se entrelazan para dar respuesta a diversos arquetipos de clientes dentro de la situación compleja que atraviesa Argentina y el mundo.

En este sentido, consideramos que Carminia Online es un proyecto con potencial de crecimiento.

Tenemos conocimiento que la competencia no ha desarrollado una plataforma cuyo contenido central se base en la calidad de la práctica del oficio tradicional hasta el momento, como así tampoco, este liderado por una profesional universitaria. Por el relevamiento dado, entendemos que quienes llevan adelante la competencia directa de Carminia Taller, son personas que conocen del oficio de la tapicería moderna, pero no así del oficio tradicional, como tampoco con una formación universitaria de apoyo.

Por el contrario, sí podemos observar competencia a nivel internacional, pero la misma no es de habla hispana y tampoco cuenta con subtítulos que acerquen el contenido a este segmento.

Por último, actualmente no hay ninguna competencia que agregue el diferencial de Kits para que busque transmitir esa experiencia sensorial educativa de un oficio en casa. Si bien este proyecto está enfocado en el oficio de la tapicería, de tornarse exitoso puede extrapolarse a cualquier actividad u oficio manual.

Sabemos que un proyecto de esta envergadura no será fácil de llevar a cabo, pero estamos convencidos de que con dedicación, esfuerzo y conocimiento podremos, desde este equipo emprendedor, lograr nuestros objetivos diferenciándose de la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

Bygrave, William D. y Andrew Zacharakis. 2008. Entrepreneurship: Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. USA: John Wiley & Sons, Inc. pp. 89-93.

Paula Conde. 2023. El despacho de Borges, su escritorio y su tintero: avanzan las obras en la ex Biblioteca Nacional, su lugar en el mundo". "Diario Clarin Digital. https://www.clarin.com/cultura/despacho-borges-escritorio-tintero-avanzan-obras-ex-biblioteca-nacional-lugar-mundo_0_u8ACsGH8jY.html

Instagram de Carminia Taller: <https://www.instagram.com/carminiataller/>

Marcela Fibiani. 2022. "Carminia: Tapicería tradicional + diseño". Revista 90+10. <https://90mas10.com/2022/11/17/carminia-tapiceria-tradicional-diseno/>

Statist. 2023. "encuesta de usuarios en internet en américa latina"
<https://es.statista.com/estadisticas/1073677/usuarios-internet-pais-america-latina/>

INDEC. 2022. Datos demográficos del último censo.
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2022_indicadores_demograficos.pdf

CACE. 2023. Informe. https://cace.org.ar/estadisticas/KANTAR-CACE-Informe-Mid-Term_2023_prensa.pdf

Banco Mundial.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2022&locations=AR&start=1985>

Dolarito. <https://www.dolarito.ar/brechas-dolar-oficial>

Banco Central Argentino
https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipos_de_cambios.asp

ANEXO I: ENCUESTAS

A continuación se muestran algunas de las encuestas y resultados más relevantes realizados en las redes de Carminia taller

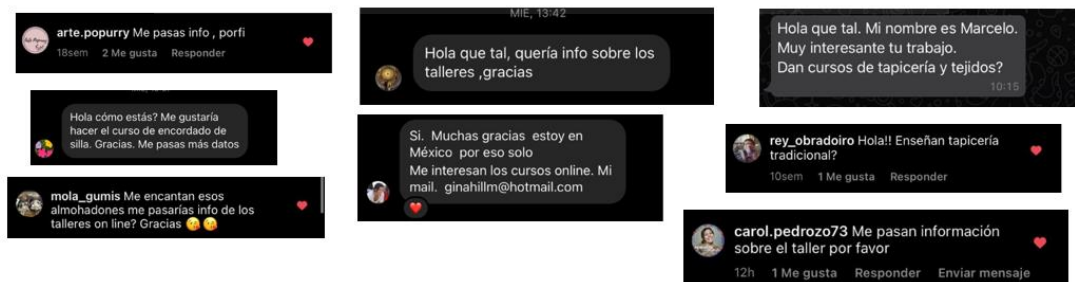


Imagen 8: encuestas relevantes realizadas en redes sociales

ANEXO II: ARQUETIPOS

SEGMENTO 1: SOFÍA (Hobbista)



Necesidad:

Decorar su casa;
Realizar actividades manuales distintas a su trabajo actual;
Desconectarse de su rutina.

“Quiero decorar mi casa por mi cuenta con productos lindos y de calidad”

PERFIL:

Nombre: Sofía
Edad: 22 años
Formación académica: Universitaria FADU
Trabajo: Pasantía en diseño
Vive sola y alquila su primer vivienda

Requisitos

El producto debe ser bonito y a la moda;
El curso debe dejarle conocimientos a futuro.

Miedos

No me alcanza para pagar el producto que quiero;
Miedo a que no sea como en la foto;
Miedo a que el curso sea de baja calidad;
Miedo a no poder lograrlo.

SEGMENTO 2: JULI (emprendedora)



“Quiero poder trabajar y emprender en lo que realmente me apasiona”

PERFIL:

Nombre: Juli
Edad: 35 años
Formación académica: Universitaria
Trabajo: Emprendedora en decoración
2 Hijos entre 5 y 10 años
Consume programas de decoración

Necesidad:

Expandir sus habilidades manuales;
Incorporar nuevos conocimientos técnicos;
Conocer el oficio

Requisitos

El curso debe brindar información técnica;
El programa y los objetivos deben ser claros;
El curso debe ser detallado y evacuar todas las dudas posibles.

Miedos

No tener el tiempo para finalizar el curso;
Miedo a que el curso sea de baja calidad;
Producto monótono similar a todo lo que está en el mercado.

ANEXO III: MVP

Estarán disponibles diferentes cursos, los cuales expondrán diferentes técnicas. A su vez, el material estará modularizado de manera tal que, si un alumno desea profundizar conocimientos, puede acceder a contenido extra que profundice la temática. De esta manera, cada segmento de nuestra audiencia tendrá la posibilidad de adquirir los conocimientos que necesite en función a los cursos modulares que lleven a cabo. El nivel de profundización acerca de contenidos puntuales será elegido por el participante. Ejemplo de mediación de contenido: Curso Asiento 40 x 40 con resortes. Estará disponible en 13 videos paso a paso de 5 a 10 minutos de duración. A su vez cada video contará con material teórico descargable y, de ser necesario, video a parte de profundización de técnica puntal con explicación al detalle.

En una primera instancia, quien desee únicamente ver los 13 videos, podrá realizar junto con su kit físico el desafío planteado. Quien desee a su vez, tener incorporar información acerca de proveedores, cálculos de cómo administrar materiales, etc, podrá ampliar conocimientos descargando el material teórico. En el caso de profesionales que ya sepan acerca de la técnica, tendrán la opción de ver los vídeos de manera más rápida de manera macro, pero accediendo a los detalles y a la información puntal por medio de instructivos y material pedagógico más complejo.



Imagen 9: Curso virtual + kit físico para poder realizar los talleres

Todo el contenido estará disponible tanto en las redes de Carminia Taller como en su página web central: www.carminiataller.com. Una vez en la página, se podrán ver todos los servicios que Carminia ofrece, siendo uno de ellos los talleres virtuales.

Dado que los talleres están en la plataforma Wisboo, se generó un vínculo en la web de Carminia que redirecciona a los cliente a dicha plataforma.

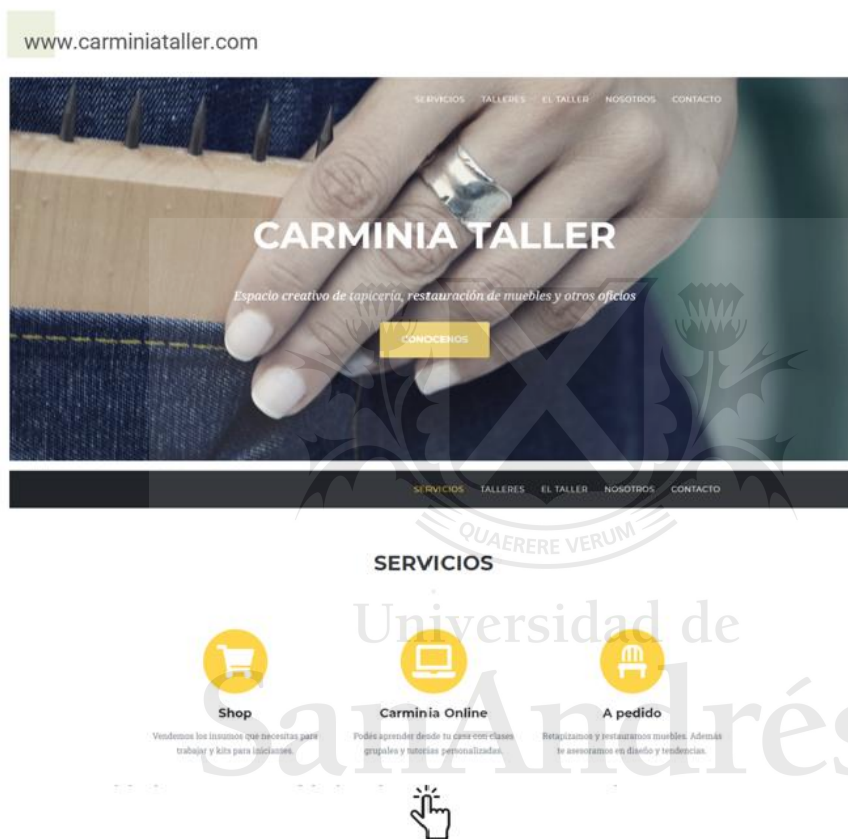


Imagen 10: Página web de Carminia taller + Redireccionamiento a plataforma de cursos virtual

Una vez que el alumno se encuentra en la plataforma wisboo, el mismo puede elegir en qué curso desea inscribirse. Asimismo, podrá seleccionar si además de abonar el curso virtual, prefiere también realizar la compra del kit físico que acompaña a dicho taller.

<https://carminiaonline.wisboo.com/home>

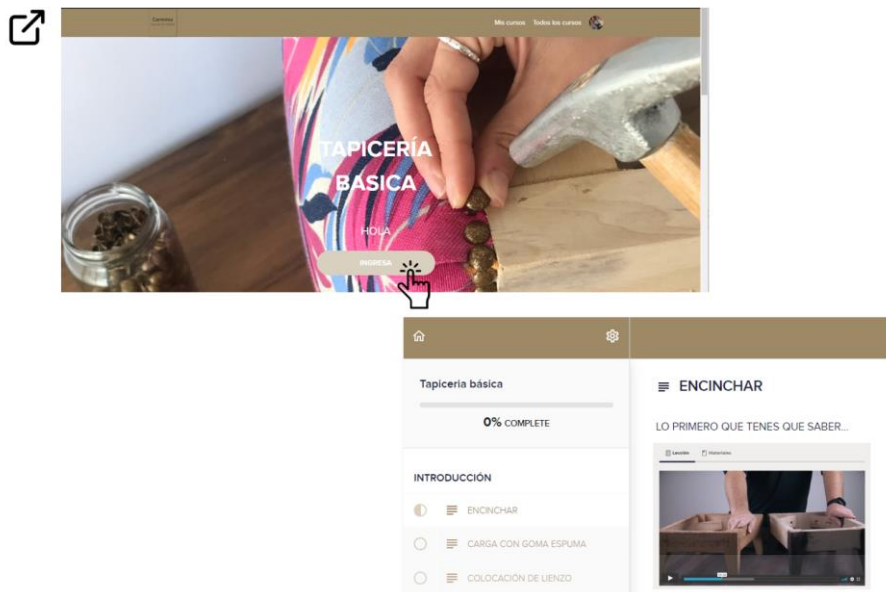


Imagen 11: Curso virtual modularizado en diferentes videos de aprendizaje.



Imagen 12: Visualización por parte del cliente a la hora de inscribirse al taller

Link para visualizar el video piloto de bienvenida al taller virtual de puff redondo:

<https://drive.google.com/file/d/1KBNt6WSIFFlXvdo4qnsFK1ttwLi6JjC/view?usp=sharing>

Kit de Carminia Taller: Curso Baqueta Nórdica:

El mismo está disponible en Carminia Shop:

<https://carminiataller.empretienda.com.ar/kits-de-materias-para-cursos/banqueta-nordica>



Imagen 13: unboxing kit Baqueta Nórdica.

El Kit incluye:

- Bastidor de madera de 50 x 40 x 7 cm
- 4 Patas cónicas de 35 cm
- 4 chapas inclinadas con 4 tornillos autoperforantes
- Semillas y tachuelas

- 4 partes de tira cartón
- 6 botones forrados
- 6 hillos encerados
- 4m de cincha reforzada
- 1 placa de goma espuma 2022 de 50 x 40 x 4 cm
- 1 pieza de guata de 200g 50 x 40 cm
- 1 pieza de guata de 2cm x 7cm
- 1 lienzo de 55 x 45 cm
- 1 pieza de género de 55 x 45 cm
- 1 pieza de género de 200cm x 13cm
- 1 pieza de arpillera de 55 x 45 cm



Universidad de
San Andrés

ANEXO IV: RE DISEÑO DE PARTES Y CONJUNTOS

Como podemos observar, cada vez que se dicta un curso en Carminia, no queda mucho espacio para realizar otras tareas. Las estructuras ocupan menos espacio físico, sobre todo, teniendo en cuenta que los alumnos deben poder moverse cómodos por el espacio.



Imagen 14: Cursos presenciales en carminia taller



Imagen 15: Materiales didácticos en los talleres presenciales.

En función del stock, este diseño de estructuras también demanda mucho espacio, el cual Sol almacena en el entrepiso junto con el material y los insumos preparados, como podemos ver en las imágenes siguientes:



Imagen 16: Stock de estructuras y materiales en almacén

Ahora bien, enviar estas estructuras por correo, no solo es costoso, sino que es pesado y de difícil manipulación, por lo que las patas o algunas de sus partes puede llegar dañada.

Por tal razón, Sol siendo Diseñadora Industrial, decidió rediseñar dichas estructuras y desarrollar nuevos proveedores confiables.

En una fase inicial, deconstruyo el ensamble de cada una de las piezas y rediseño los vínculos de lo que sería el nuevo sistema

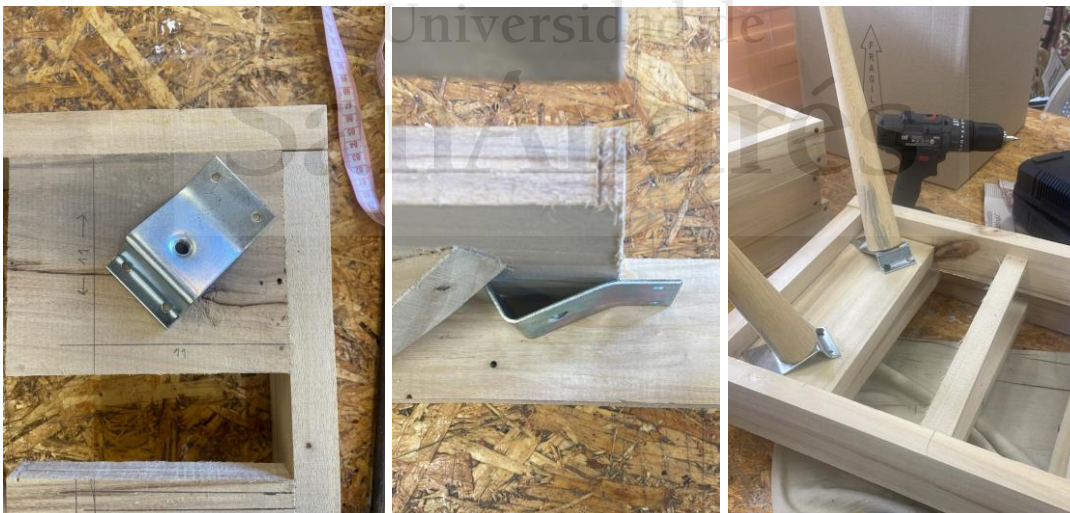


Imagen 17: Pruebas de prototipos. Desarrollo de partes vinculantes



Imagen 18: Prototipo final desarmable



Imagen 19: Armado de kit en el taller



Imagen 20: Grabando piloto Carminia Online

ANEXO V: DATOS MACROECONÓMICOS




Imagen 21: Crecimiento de PBI %anual argentina según Banco mundial 1985-2022



Imagen 22: Evolución histórica brecha cambiaria en porcentual.

ANEXO VI: REGISTRO DE MARCA


REPÚBLICA ARGENTINA
PODER EJECUTIVO NACIONAL
MINISTERIO DE PRODUCCIÓN
INSTITUTO NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

TÍTULO DE
MARCA

Nro.: 3.058.987

CARMINIA TALLER
QUAERERE VERUM


Universidad de
San Andrés

EL INSTITUTO NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL, DE CONFORMIDAD CON LAS CONSTANCIAS OBRANTES EN EL EXPEDIENTE RESPECTIVO, EXTIENDE EL PRESENTE TITULO DE MARCA DENOMINATIVA A FAVOR DE:
MAUGERI, MARIA SOL
.ACREDITANDO EL REGISTRO DEL SIGNO.
EN LA CLASE INTERNACIONAL 41 DEL NOMENCLADOR VIGENTE A LA FECHA DE PRESENTACION DE LA SOLICITUD.
LA PRESENTE MARCA HA SIDO CONCEDIDA EL 10/02/2020 POR DISPOSICION DI-2020-38-APN-DNM#INPI, SEGUN COMPETENCIA ESTABLECIDA POR DISPOSICION INPI NRO. 72/97, CON VENCIMIENTO EL 10 DE FEBRERO DEL 2030


11 DE FEBRERO DEL 2020

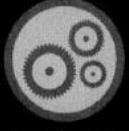
ACTA: 3.704.001


Carlos María Gallo
Director Nacional de Marcas
cgallo@inpi.gov.ar
Dirección Nacional de Marcas
Instituto Nacional de la Propiedad Industrial
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, AR




El presente documento fue firmado en términos de la ley 25.506


Marcas


Patentes de Invención
Modelos de Utilidad


Modelos y Diseños
Industriales


Transparencia de
Tecnología



Información
Tecnológica

Imagen 23: Registro INPI.