



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**“Diseño de un Plan de Negocios para un emprendimiento de Limpieza
de Zapatillas en Santiago de Chile.”**

Memoria presentada por
María José Villa Arévalo
Como requisito para optar al Título de
INGENIERO COMERCIAL

Director de Memoria: **Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder**

SEPTIEMBRE, 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

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

Título del trabajo: Diseño de un Plan de Negocios para un emprendimiento de Limpieza de Zapatillas en Santiago de Chile.

Nombre del candidato(a): María José Villa Arévalo.

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Santiago Vitacura ; **Departamento:** ICV

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

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

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

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

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

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

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

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

4.- FIRMAS

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

Fecha: 06-10-2025

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 06-10-2025

; Firma:

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

TÍTULO DE MEMORIA:

“Diseño de un Plan de Negocios para un emprendimiento de Limpieza de Zapatillas en Santiago de Chile”

AUTORA:

María José Villa

TRABAJO DE MEMORIA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Dr. Lionel Valenzuela.

Dr. Correferente Interno

Santiago, septiembre 2025

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: María José Villa Arévalo

Firma: 

.....

Fecha: 24/09/2025

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fuerza y la claridad necesarias para seguir adelante, incluso en los momentos en que sentí que todo estaba perdido. Gracias por mostrarme el camino y darme la fe para no rendirme.

A mis profesores, quienes no solo me entregaron conocimientos académicos, sino también enseñanzas valiosas para la vida. Su dedicación y ejemplo han sido fundamentales en mi formación.

A mis compañeros, por su amistad, compañía y apoyo constante durante este proceso, con quienes compartí aprendizajes y experiencias que siempre recordaré.

A mi pareja, por su apoyo incondicional en todas las dimensiones de mi vida, por su paciencia infinita y por acompañarme en cada desafío con amor y comprensión.

Y finalmente, me agradezco a mí misma por las decisiones que he tomado, por la perseverancia y la determinación que me han permitido llegar hasta aquí y cumplir una meta más en mi camino personal y profesional.

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	9
2. INTRODUCCIÓN	10
3. OBJETIVOS	11
3.1. Objetivo General	11
3.2. Objetivos Específicos	11
4. ALCANCE DE ESTUDIO	12
5. ESTADO DEL ARTE.....	12
5.1. Antecedentes	12
5.1.1 Panorama y evolución del mercado de calzado deportivo y urbano.....	12
5.1.2 Tendencias de limpieza y reutilización del calzado.....	15
5.1.3 Economía circular y sustentabilidad.....	20
5.2 Marco Teórico	23
5.2.1 Emprendimiento y modelos de negocio	24
5.2.2 Modelo Canvas y propuesta de valor	25
5.2.3 Comportamiento del consumidor sostenible.....	26
5.2.4 Análisis estratégico como base del plan.....	27
6. PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE TRABAJO	29
6.1 Descripción del Negocio	31
6.2 Plan Estratégico	32
6.3 Análisis del Entorno y del Mercado.....	33
6.4 Diseño de la Propuesta de Valor y Modelo de Negocio	34
6.5 Plan de Marketing y Estrategia Comercial	35
6.6 Plan Operativo	36
6.7 Plan Organizacional y Legal	38
6.8 Plan Económico-Financiero	39
7. DESARROLLO DE METODOLOGÍA	40
7.1 Formulación de la idea de negocio y su justificación	41
7.1.1 Identificación del proyecto.....	41
7.1.2 Descripción del negocio	41
7.1.3 Plan Estratégico	41
7.2 Análisis del Entorno y del Mercado.....	43
7.2.1 Segmentación del mercado objetivo.....	43

7.2.2 Segmentación demográfica.....	44
7.2.3 Segmentación geográfica	44
7.2.4 Segmentación psicográfica y del comportamiento.....	44
7.2.5 Segmentación socioeconómica	45
7.2.6 Investigación de mercado	45
7.2.7 Herramientas Análisis del Entorno – PESTEL.....	56
7.2.8 Análisis Competitivo - Cinco fuerzas de Porter	68
7.2.9 Análisis Estratégico - FODA.....	72
7.3 Diseño de la Propuesta de Valor y Modelo de Negocios	76
7.3.1 Análisis modelo CANVAS	76
7.4 Plan de Marketing y Comercialización	79
7.4.1 Marketing Mix (4P).....	80
7.4.2 Estrategias complementarias	83
7.5 Plan Operativo.....	86
7.5.1 Objetivos de operaciones.....	86
7.5.2 Actividades Previas al Inicio	86
7.5.3 Localización y disposición del local	87
7.5.4 Procesos principales.....	89
7.5.5 Gestión de insumos y proveedores.....	91
7.5.6 Recursos Humanos	92
7.5.7 Infraestructura y equipamiento	95
7.5.8 Sistemas de control operativo.....	96
7.6 Plan Económico-Financiero	99
7.6.1 Datos.....	100
7.6.2 Supuestos de base.....	100
7.6.3 Inversión inicial.....	101
7.6.4 Costos Legales	103
7.6.5 Inversión en Activos	103
7.6.6 Insumos	105
7.6.7 Gastos operativos fijos	105
7.6.8 Demanda y disposición a pagar.....	106
7.6.6 Proyección de la demanda e ingresos.....	110
7.6.9 Capital de trabajo	112

7.6.10 Amortización	112
7.6.11 flujo de caja	113
7.6.12 Punto de Equilibrio	116
8. RECOMENDACIONES	118
9. CONCLUSIONES	119
10. BIBLIOGRAFÍA	120
11. ANEXOS.....	125

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES y FOTOGRAFIAS

Ilustración 1. Proyección del mercado global de calzado (2024–2033).....	13
Ilustración 2. Mercado de calzado deportivo en América Latina (2018–2030).....	14
Ilustración 3. Ilustración 3. Etapas Metodológicas del plan de negocios según Karen Weinberger	31
Ilustración 4. Distribución etaria de los encuestados	47
Ilustración 5. Distribución por género de los encuestados.....	47
Ilustración 6. Frecuencia de uso de zapatillas en los encuestados.....	49
Ilustración 7. Número de pares de zapatillas que poseen los encuestados	49
Ilustración 8. Frecuencia de limpieza de zapatillas en los encuestados	50
Ilustración 9. Principales problemas enfrentados al limpiar zapatillas	51
Ilustración 10. Disposición a pagar por el servicio de limpieza de zapatillas.....	52
Ilustración 11. Tipo de servicio de limpieza de zapatillas de mayor interés en los encuestados	53
Ilustración 12. Factores más valorados en un servicio de limpieza de zapatillas ...	53
Ilustración 13. Disposición a usar el servicio por su contribución a la reducción de residuos textiles	54
Ilustración 14. Intención de contratar el servicio de limpieza de zapatillas	55
Ilustración 15. Probabilidad de recomendar el servicio	55
Ilustración 16. Evolución del IPC anual en Chile (julio 2024 – julio 2025).....	59
Ilustración 17. Evolución del Imacec anual y desestacionalizado (julio 2024 – julio 2025).....	60
Ilustración 18. Evolución de la Tasa de Política Monetaria en Chile (septiembre 2024 – septiembre 2025)	61
Ilustración 19. Evolución de la tasa de desocupación nacional en Chile (julio 2024 – julio 2025)	62
Ilustración 20. Matriz de análisis FODA del emprendimiento Como Nuevas	73
Ilustración 21. Modelo de negocio del emprendimiento Como Nuevas.....	79
Ilustración 22. Logotipo oficial del emprendimiento Como Nuevas.....	84
Ilustración 23. Carta Gantt de actividades previas al inicio del emprendimiento Como Nuevas	87
Ilustración 24. Localización estratégica de Como Nuevas	88

Ilustración 25. Layout sugerido para la distribución interna del local de Como Nuevas.....	89
Ilustración 26. Diagrama de flujo del proceso operativo de Como Nuevas.....	91
Ilustración 27. Organigrama inicial y proyectado del emprendimiento Como Nuevas	93

1.RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios tiene como finalidad evaluar la viabilidad de **Como Nuevas**, un emprendimiento de limpieza y reacondicionamiento ecológico de zapatillas en Santiago de Chile. La propuesta surge de la necesidad detectada en consumidores urbanos que buscan prolongar la vida útil de su calzado, acceder a un servicio especializado y contribuir a la reducción de residuos textiles, en línea con la creciente tendencia hacia el consumo responsable y la economía circular.

La propuesta de valor de **Como Nuevas** se basa en ofrecer un servicio de limpieza profesional de zapatillas que combina **calidad, rapidez, precios accesibles y un fuerte compromiso con la sustentabilidad**, generando un **valor agregado único en el rubro**.

El emprendimiento está dirigido en su etapa inicial a jóvenes y adultos de comunas del sector oriente de Santiago. Las encuestas realizadas validan la aceptación del servicio, destacando atributos como la conveniencia, la sustentabilidad y la calidad del servicio.

El análisis del entorno evidencia un mercado en expansión, con una penetración del uso de zapatillas que alcanza al 94,9% de los adultos en Chile, acompañado por el dinamismo del comercio electrónico y políticas públicas que promueven la economía circular. La competencia directa es incipiente y con baja diferenciación, lo que representa una oportunidad estratégica para posicionarse con ventajas competitivas claras.

Con base en este diagnóstico, se estructura un modelo de negocio que integra la propuesta de valor, el modelo CANVAS, el plan de marketing, el plan operativo y la evaluación financiera, destacando la **rapidez, la sustentabilidad y la accesibilidad** como ejes diferenciadores.

Los resultados de la evaluación económico-financiera proyectan un **VAN positivo de \$12.118.329**, una **TIR del 26%** y un **período de recuperación (Payback) de 4,6 años**, lo que confirma la rentabilidad y viabilidad del proyecto. Estos indicadores reflejan la solidez del modelo de negocio y su capacidad para generar retornos atractivos, incluso considerando los desafíos propios de la inversión inicial y de los costos operativos. En conjunto, los resultados permiten concluir que *Como Nuevas* es un emprendimiento sustentable y financieramente factible de implementar en el mercado local.

Con base en estos resultados, Como Nuevas se presenta como un emprendimiento viable, innovador y alineado con las tendencias de sostenibilidad en Chile.

2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el consumo de calzado deportivo y urbano ha experimentado un crecimiento sostenido en Chile, consolidando a las zapatillas como un elemento central en la vestimenta cotidiana. Sin embargo, este fenómeno trae consigo un impacto ambiental relevante asociado al desecho prematuro de calzado en buen estado, debido a la falta de servicios especializados de limpieza y restauración. En este escenario, surgen oportunidades de negocio vinculadas a la economía circular, la sostenibilidad y el consumo responsable.

El presente trabajo tiene como propósito diseñar un **plan de negocios para el emprendimiento Como Nuevas**, un servicio de limpieza y reacondicionamiento ecológico de zapatillas en Santiago de Chile. Se busca responder a las necesidades de un segmento de consumidores que valora la estética, la comodidad y el cuidado del medioambiente, ofreciendo un servicio diferenciado que combina calidad, conveniencia y responsabilidad ambiental.

La relevancia de este estudio radica en su aporte tanto económico como social. Por un lado, se evalúa la factibilidad financiera de un negocio innovador y rentable; por otro, se promueve un modelo de consumo más sostenible, que contribuye a la reducción de residuos textiles y al fomento de prácticas de cuidado responsable.

Para alcanzar este objetivo, el documento se estructura en distintas secciones. En primer lugar, se presenta la **descripción del negocio y la formulación de la idea**, seguida de un **análisis del entorno y del mercado**. Posteriormente, se aborda la **propuesta de valor y el modelo de negocio**, junto con los planes de **marketing, operaciones y organización**. Finalmente, se desarrolla el **plan económico-financiero**, acompañado de conclusiones y recomendaciones que permitan evaluar la viabilidad y proyección del emprendimiento.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para evaluar la viabilidad de un emprendimiento de limpieza de zapatillas en Santiago de Chile.

3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar el entorno y la competencia del servicio de limpieza de zapatillas en Santiago.
2. Investigar el perfil del cliente objetivo y su disposición a pagar.
3. Diseñar la propuesta de valor y el modelo de negocio.
4. Elaborar un plan de marketing y estrategia comercial.
5. Definir los procesos operativos e insumos necesarios.
6. Estimar la viabilidad financiera del emprendimiento.

4. ALCANCE DE ESTUDIO

El alcance geográfico del estudio se centra en Chile, Región Metropolitana, y abarcará las comunas del sector nororiente de Santiago: Ñuñoa, Providencia, Las Condes y La Reina. Estas comunas fueron seleccionadas por su mayor poder adquisitivo, alta densidad de población joven-profesional, y perfil de consumidores con mayor sensibilidad ambiental y afinidad con tendencias sostenibles. Esta selección se respalda con datos del Instituto Nacional de Estadísticas (CENSO 2024), que proporciona información sobre edad y grupos etarios; del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (CASEN 2022) que entrega datos de pobreza, ingresos y educación; y del Índice de Calidad de Vida Urbana de la Pontificia Universidad Católica de Chile (ICVU 2024), que evalúa el bienestar y la calidad de vida a nivel comunal.

Con lo anterior, el estudio se centrará en el diseño de un plan de negocios para evaluar la viabilidad de un emprendimiento de limpieza de zapatillas en las comunas mencionadas, enfocándose en el estudio de mercado y competencia, el diseño de la propuesta de valor y del modelo de negocio, y la evaluación de la viabilidad financiera, sin considerar actividades de implementación.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1. Antecedentes

5.1.1 Panorama y evolución del mercado de calzado deportivo y urbano

Mercado Global

El mercado global del calzado registra un crecimiento sostenido gracias al rápido incremento poblacional y la expansión de áreas urbanas. De acuerdo con el informe *Footwear Market Forecast: Size, By Product, 2024–2033* de IMARC Group (2025), el mercado global de calzado alcanzó US \$ 251,9 mil millones en 2024 y se proyecta que escale a US \$ 336,5 mil millones para 2033, exhibiendo una tasa compuesta anual (CAGR) de 3,3 % entre 2025 y 2033. El mismo informe desglosa que el segmento del calzado

deportivo alcanzó US\$ 125,98 mil millones en 2024 y se proyectan US\$ 176,23 mil millones para 2033, con un CAGR de 3,76% (Como muestra l figura 1).

Estos datos confirman la robustez del mercado de calzado en su conjunto como la relevancia de su componente deportivo, sirviendo de base para el análisis regional y local que sigue

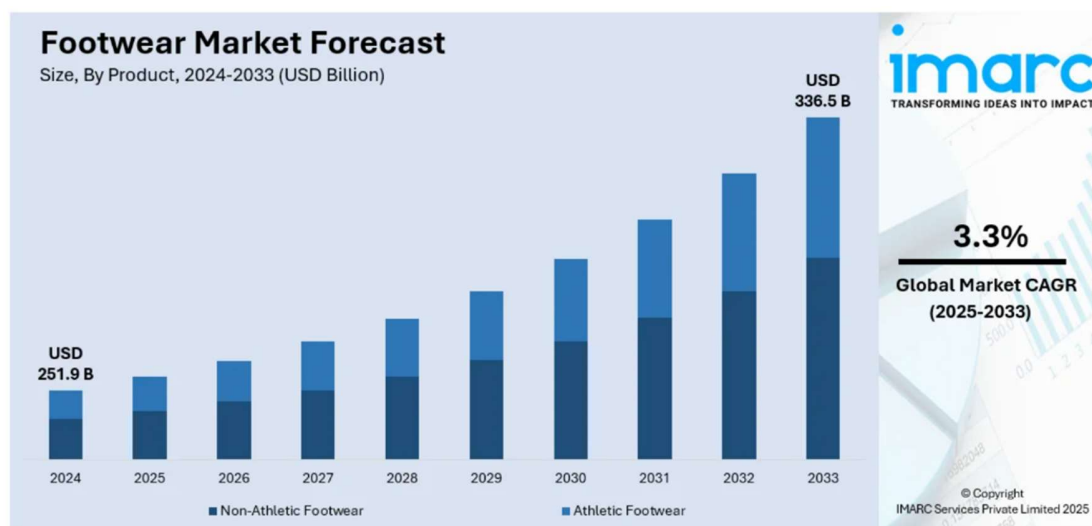


Ilustración 1. Proyección del mercado global de calzado (2024–2033)

Fuente: IMARC Group (2025). *Footwear Market Forecast: Size, By Product, 2024–2033 (USD Billion)*. Recuperado de <https://www.imarcgroup.com/footwear-market>

Mercado Regional (LATAM)

El mercado del calzado en América Latina ha presentado un crecimiento sostenido, impulsado por factores como la urbanización, el aumento del poder adquisitivo, la digitalización del comercio y una mayor conciencia sobre moda, salud y sostenibilidad. De acuerdo con el informe *Latin America Athletic Footwear Market Size, Share & Trends Analysis Report 2023–2030* de Grand View Research (2023), el mercado latinoamericano de calzado deportivo fue valorado en aproximadamente USD 6.653,3 millones en el año 2022 y se proyecta que alcance los USD 8.635,2 millones para el año 2030, lo que representa una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 3,3 % durante el periodo 2023-2030. Este crecimiento sostenido refleja el avance del estilo de vida saludable y la

preferencia creciente por zapatillas deportivas, tanto para actividades físicas como para uso cotidiano.

Mercado de calzado deportivo en América Latina, 2018-2030 (US\$ millones)

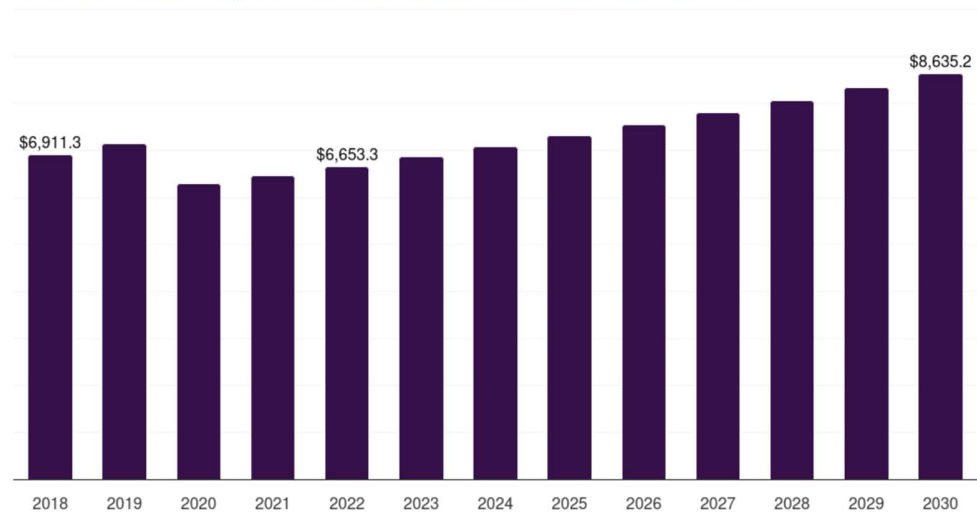


Ilustración 2. Mercado de calzado deportivo en América Latina (2018–2030)

Fuente: Grand View Research. (2023). Latin America Athletic Footwear Market Size, Share & Trends Analysis Report 2023–2030.

Mercado Chileno

El mercado chileno de calzado ha experimentado una evolución significativa en los últimos años, impulsada por el crecimiento del comercio electrónico, el acceso a marcas internacionales y los cambios en las preferencias de los consumidores. Según el artículo *“Footwear eCommerce Market in Chile – Data, Trends, Top Stores”* de ECDB (2024), el mercado total de calzado en Chile, que abarca zapatos formales, deportivos, sandalias y otros tipos, alcanzó los USD 774,5 millones en ventas e-commerce durante 2023, posicionándose como uno de los sectores más dinámicos dentro del rubro de la moda y el vestuario. Además, el mismo estudio proyecta una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 4,4 % hasta 2027, impulsada por el auge del canal digital y la creciente demanda por productos funcionales y de calidad.

Dentro de este universo, las zapatillas deportivas y urbanas representan una proporción relevante del mercado, no solo por su volumen de ventas, sino también por su

valor cultural y uso cotidiano. De acuerdo con el estudio *“Radiografía al consumo y uso de zapatillas de los chilenos”* elaborado por Activa (2024), el 94,9 % de los adultos en Chile utiliza zapatillas habitualmente, y un 63,3 % afirma usarlas todos los días, lo que evidencia su consolidación como calzado principal para gran parte de la población. Además, el 41,6 % de las personas compra zapatillas una vez al año, y un 18,1 % cada 6 meses, con un gasto promedio por par (\$45.700 CLP). En cuanto a la frecuencia de compra, el informe indica que el consumidor chileno adquiere en promedio 1,7 pares de zapatillas al año, lo que refleja una alta rotación de este producto y una oportunidad significativa para servicios complementarios como la limpieza, personalización o reacondicionamiento.

Por su parte, el informe *“Aumento de las importaciones de zapatillas en Chile: Análisis de mercado 2022–2023”* de Datasur (2023) señala que Chile importó cerca de US\$ 41 millones en zapatillas en 2022, destacando un crecimiento del 25,5 % en las importaciones de calzado durante el primer trimestre de 2024. Esto muestra un incremento sostenido en las importaciones de zapatillas lo cual confirma la fuerte demanda interna y la dependencia del abastecimiento externo. Este escenario, junto con la creciente conciencia por el cuidado del calzado, abre oportunidades para modelos de negocio enfocados en la limpieza, restauración y reutilización de zapatillas, en sintonía con las tendencias de sostenibilidad y consumo responsable.

5.1.2 Tendencias de limpieza y reutilización del calzado.

Iniciativas corporativas de reciclaje y reacondicionamiento

En los últimos años, diversas empresas del sector retail y del rubro deportivo han implementado programas de reacondicionamiento y reciclaje de calzado, en respuesta a la creciente preocupación por el impacto ambiental de la industria y al cambio en los hábitos de consumo hacia modelos más sostenibles.

A nivel internacional, la compañía Nike ha sido pionera en programas de recuperación de calzado. Una de sus iniciativas más reconocidas es Nike Grind, que transforma zapatillas en desuso en materiales reciclados utilizados en pisos de canchas, parques y otros productos deportivos, promoviendo la reutilización de residuos industriales y post-consumo (Nike, *Impact Report*, s.f.). Adicionalmente, el programa Nike Refurbished

permite reacondicionar zapatillas devueltas o con poco uso para ser vendidas nuevamente a precios reducidos, prolongando su ciclo de vida útil y reduciendo el desperdicio derivado de devoluciones o sobreproducción (Teen Vogue, 2021).

En el ámbito nacional, Falabella lanzó en 2023 una iniciativa piloto de reciclaje textil y de calzado, habilitando puntos limpios en tiendas físicas para que los consumidores entreguen sus prendas y zapatillas en desuso. Esta acción busca fomentar la economía circular dentro del sector moda y vestuario, promoviendo una segunda vida útil para productos que, de otra manera, terminarían en vertederos (Falabella 2023).

Por otro lado, Bata Chile implementó la campaña “Yo reciclo” en Santiago, instalando tres puntos de recolección en tiendas donde los consumidores podían depositar sus zapatillas usadas. A través de la empresa Midas Chile, estos zapatos fueron procesados para convertirse en pisos de goma reutilizable para escuelas y hogares infantiles, recolectando una tonelada de calzado durante las tres primeras semanas (The Bata Company, s.f.).

Programas gubernamentales y políticas públicas

En respuesta al creciente impacto ambiental de la industria del calzado, diversos gobiernos han impulsado políticas públicas orientadas a fomentar la economía circular. Estas buscan reducir residuos, prolongar la vida útil de los productos y promover hábitos de consumo más sostenibles.

A nivel internacional, la Unión Europea ha sido pionera en esta materia. De acuerdo con lo señalado en un artículo informativo basado en sostenibilidad (*edie.net* 2024), el bloque aprobó el reglamento Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR), el cual exige que, a partir de 2030, los productos de consumo, incluido el calzado, cuenten con un Pasaporte Digital de Producto (DPP) que incorpore información sobre materiales, procesos de fabricación, opciones de reparación y reciclaje. Según otro artículo periodístico especializado en moda sostenible y DPP (*Vogue Business* 2024), esta medida busca mejorar la trazabilidad, facilitar la reutilización y disminuir el impacto ambiental del sector moda.

En Francia, de acuerdo con *Vogue Business* (2023), se promulgó la Ley contra el Desperdicio y por la Economía Circular, la cual prohíbe la destrucción de productos no vendidos, obliga a los fabricantes a informar sobre la reparabilidad de sus productos, y establece que al menos el 40 % de los textiles y calzado deberán ser reciclados antes de 2028. Además, el gobierno francés destinó €150 millones para incentivar la reparación de ropa y calzado, como parte de su estrategia de circularidad.

En Australia, según lo establecido en la *Circular Economy Act 2023* (ACT Government, 2023), documento legal emitido por el gobierno del Territorio de la Capital Australiana, se promueve activamente el diseño de productos reparables, reutilizables o reciclables, como parte de la transición hacia una economía circular. Paralelamente, según una nota institucional publicada en el portal AusLeisure (2024), organizaciones como Save Our Soles, en conjunto con la Australian Sporting Goods Association, desarrollan programas de recolección y reciclaje de zapatillas deportivas, fomentando la circularidad desde el sector privado mediante la iniciativa TreadLightly.

En Singapur, según un artículo periodístico publicado por Reuters (2022), el gobierno, en alianza con la empresa Dow Inc., impulsó un programa que instaló más de 100 puntos de recolección de zapatillas en centros comerciales. Estas son recicladas y transformadas en superficies deportivas para parques y pistas, contribuyendo a la reutilización de materiales en espacios comunitarios.

Asimismo, a nivel global, según un artículo institucional publicado por *Fashion for Good* (2025), se han consolidado plataformas colaborativas como Closing the Footwear Loop, que reúnen a marcas como Vivobarefoot, On y Puma. El objetivo de esta iniciativa es explorar modelos de negocio enfocados en el reciclaje, reacondicionamiento y trazabilidad del calzado, en un esfuerzo por transformar el modelo lineal de la industria hacia uno circular. Esta iniciativa es respaldada por alianzas público-privadas y organismos internacionales comprometidos con la economía circular.

En el caso de Chile, la regulación ambiental ha dado pasos importantes hacia la sostenibilidad mediante la promulgación de la Ley N.º 20.920 de Responsabilidad Extendida del Productor (REP). Esta ley, publicada en 2016, establece un marco jurídico que obliga a fabricantes e importadores a hacerse responsables de la gestión de los

residuos generados por los productos que introducen al mercado, fomentando así su recolección, reutilización, reciclaje y valorización. La ley REP forma parte de la Estrategia Nacional de Residuos 2040 y se ha aplicado progresivamente a productos prioritarios como envases, neumáticos, aceites lubricantes y baterías.

En línea con esta normativa, el Ministerio del Medio Ambiente declaró recientemente el 24 de junio de 2025, mediante la Resolución Exenta N° 3914, que los textiles (incluyendo ropa y calzado) se incorporan como producto prioritario bajo la Ley N.º 20.920 (REP). Este hito supone que las empresas productoras e importadoras de estos bienes deben inscribirse en el Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes (RETC) y reportar anualmente las cantidades introducidas al mercado, sentando las bases para establecer metas obligatorias de recolección y valorización de residuos textiles.

Según datos del Ministerio, el sector textil genera aproximadamente 572 mil toneladas de residuos al año, equivalente al 7 % de los residuos sólidos urbanos per cápita en Chile. Además, el país importa más del 92 % de sus textiles, siendo el cuarto mayor importador global de ropa usada, lo que acrecienta la presión ambiental y justifica la inclusión de este sector en la ley REP.

Esta declaración es parte de la Estrategia de Economía Circular para Textiles al 2040, cuya fase de consulta pública se abrió en agosto de 2024. Esta estrategia establece como ejes principales: la prevención de residuos, el impulso a modelos de negocio circulares (como la limpieza profesional, reacondicionamiento y reutilización de calzado) y el fortalecimiento de la trazabilidad en toda la cadena de valor. Según el portal TextilesChile, solo el 21 % de los residuos en Chile son reciclados, por lo que se ha planteado la ambiciosa meta de alcanzar un 75 % de valorización para el año 2040.

Estas medidas responden también a la creciente preocupación internacional sobre el impacto del “fast fashion” y a casos emblemáticos como los vertederos ilegales de ropa en el desierto de Atacama, lo que ha llevado al gobierno chileno a articular respuestas regulatorias, alianzas público-privadas e incentivos a la innovación.

Estudios Académicos y propuestas de la industria

Diversos estudios académicos y propuestas de negocio en América Latina han explorado el potencial de los servicios especializados de limpieza y mantenimiento de calzado, con especial énfasis en las zapatillas como un segmento de consumo en expansión.

La tesis de Chang Echeandía, García Guerrero y Navarrete Remicio (2018) en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas presentó el proyecto *Sneak Wash*, concebido ante la necesidad insatisfecha de servicios de limpieza de zapatillas no cubiertos por las lavanderías tradicionales. El modelo incluía una plataforma digital para reservas, cotizaciones, pagos y atención al cliente, dirigido a jóvenes adultos de distritos con mayor poder adquisitivo en Lima. El análisis financiero demostró la viabilidad del negocio con una TIR de 25,13 % y un VAN positivo a cinco años, evidenciando el atractivo del rubro para potenciales inversionistas (Chang et al., 2018).

De igual manera, el plan de negocios elaborado por Bartra Alva (2024) en la Universidad de Lima planteó *Dapper Shoes*, un servicio integral de mantenimiento de calzado y gorras diferenciado por calidad, personalización y uso de productos premium. El estudio incluyó un análisis competitivo, estrategias de marketing digital, alianzas con proveedores especializados como Jason Mark y Clean Lab, y medidas de control de calidad, consolidando la propuesta como una alternativa innovadora para el público urbano joven (Bartra, 2024).

En el caso chileno, el documento institucional de *Shoes Shine* (2019) presentó un modelo de limpieza de zapatillas a domicilio con énfasis en la experiencia personalizada y el marketing de cercanía mediante redes sociales. Asimismo, el emprendimiento *Lava tu Taba* (2020) propuso un enfoque artesanal con productos biodegradables, promoviendo el consumo consciente y la reutilización de calzado en buen estado. Según su presentación, su público objetivo corresponde a jóvenes adultos con alta conciencia ambiental que valoran la personalización y el compromiso ecológico.

Por su parte, el estudio internacional *Marketing Plan for Shoe Care Business in Turku* (Pham, 2020), desarrollado en Finlandia, subrayó que una propuesta estratégica para

servicios de cuidado de calzado debe considerar la percepción de valor, la conveniencia y la alineación con tendencias como la sostenibilidad. El plan enfatizó precios accesibles, alianzas con tiendas deportivas y una presencia digital robusta como factores claves de diferenciación.

A la luz de estas iniciativas académicas y empresariales, se evidencia que el reacondicionamiento de calzado constituye una respuesta concreta a las demandas de circularidad y sostenibilidad, especialmente en contextos urbanos como Santiago de Chile, donde el consumo de calzado deportivo continúa en aumento.

5.1.3 Economía circular y sustentabilidad

Impacto ambiental del calzado a nivel global

La industria del calzado genera un impacto ambiental significativo a nivel mundial, principalmente debido al uso de materiales sintéticos, procesos intensivos en energía y la corta vida útil de los productos. Según un estudio del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT, 2013), ya en 2013 se advertía sobre esta problemática, estimando que un par de zapatillas running emite en promedio 13,6 kg de CO₂e, cifra que coincide con estimaciones recientes de la empresa SGS (2024), que sitúan la huella de carbono entre 13 y 14 kg CO₂e por par, dependiendo del tipo de calzado y su composición.

La magnitud del problema se refleja en la producción global, que alcanzó los 23,9 mil millones de pares en 2022 (World Footwear, 2022). Este volumen representa una presión considerable sobre los recursos naturales, y contribuye a la generación de residuos sólidos y emisiones de gases de efecto invernadero.

A ello se suma la dificultad para reciclar materiales compuestos presentes en el calzado (espumas, adhesivos, plásticos), lo que conduce a que gran parte de estos productos termine en vertederos. Tal como señala Unsustainable Magazine (2023), esta situación agrava la crisis ambiental derivada del consumo masivo de moda y calzado, y pone en evidencia la necesidad de implementar soluciones circulares.

En este contexto, los servicios de reacondicionamiento profesional y limpieza especializada emergen como una alternativa concreta para extender la vida útil del calzado, reducir su impacto ambiental y fomentar patrones de consumo más sostenibles.

Principios de economía circular aplicados al calzado

En respuesta a los desafíos ambientales asociados al modelo lineal de producción y consumo, diversas organizaciones han promovido un enfoque de economía circular como alternativa sustentable. Según la Fundación Ellen MacArthur (2019), este enfoque se basa en tres principios fundamentales: (1) eliminar residuos y contaminación desde el diseño; (2) mantener productos y materiales en uso durante el mayor tiempo posible; y (3) regenerar los sistemas naturales.

Estos principios ya han sido adoptados por marcas líderes de la industria del calzado, como Adidas y Allbirds, a través del desarrollo del modelo *Futurecraft.Footprint*. Este proyecto logró reducir la huella de carbono a menos de 3 kg de CO₂e por par, mediante el rediseño de materiales, mejoras en la cadena de suministro y estrategias de reducción de residuos (Adidas News, 2022).

De acuerdo con el informe publicado por la fundación británica Ellen MacArthur Foundation (2013), la economía circular es un modelo de producción y consumo que busca desacoplar el crecimiento económico de la explotación de recursos finitos, promoviendo la regeneración de sistemas naturales, la eficiencia en el uso de materiales y la extensión de la vida útil de los productos. A diferencia del modelo lineal tradicional, basado en extraer, producir, consumir y desechar, la economía circular propone ciclos cerrados en los que los residuos se transforman en recursos, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental y la reducción del impacto negativo de las actividades humanas.

Uno de los principios centrales de este enfoque es el alargamiento del ciclo de vida de los productos, ya sea mediante su reparación, reacondicionamiento, reutilización o reciclaje. En ese contexto, de acuerdo con lo señalado por Niinimäki (2018), la industria de la moda, incluyendo el calzado, ha sido objeto de múltiples críticas por su contribución significativa al cambio climático, a la pérdida de biodiversidad y a la generación de residuos.

Por otro lado, un informe ambiental corporativo realizado por la consultora Quantis (2018), especializada en análisis de huella ecológica y sostenibilidad, señaló que la producción de calzado representa cerca del 20 % de las emisiones de carbono del total de la industria de la moda, además de generar impactos negativos en los ecosistemas debido al uso de materiales no biodegradables y contaminantes.

Diversas empresas han comenzado a adoptar estrategias circulares en el sector del calzado. Marcas como Adidas, Nike y Veja han desarrollado iniciativas de reacondicionamiento, reciclaje de zapatillas usadas y diseños modulares que permiten desmontar y reutilizar partes (Adidas News, 2022; Nike, 2021; Veja Project, 2024). En el caso de Chile, también se observan iniciativas emergentes, aunque aún incipientes, que buscan incorporar la lógica de la circularidad mediante servicios de reparación y limpieza de calzado urbano. Estas acciones responden tanto a la presión regulatoria como a un cambio en las preferencias de los consumidores, quienes exigen prácticas más responsables por parte de las marcas.

En relación con el párrafo anterior, iniciativas como esta también fomentan una transformación cultural respecto al consumo, al promover prácticas más conscientes y responsables. Tal como señala Niinimäki (2020), la economía circular no solo implica cambios en los procesos productivos, sino también en los patrones de consumo y en la percepción de los productos por parte de los usuarios. Por lo tanto, el desarrollo de un negocio basado en reacondicionamiento de calzado no solo representa una oportunidad comercial, sino también una contribución concreta al cambio sistémico hacia una economía más regenerativa y sostenible.

Desde esta perspectiva, el emprendimiento en estudio se alinea de manera directa con los principios de la economía circular, al ofrecer un servicio de limpieza y reacondicionamiento de zapatillas que permite extender su vida útil, retrasar el reemplazo por nuevas unidades y reducir la huella ambiental del consumidor. A su vez, este modelo de negocio genera valor agregado al transformar un producto percibido como desgastado o desechable en uno estéticamente renovado y funcional.

Rol de la limpieza y reacondicionamiento en la sostenibilidad

Los servicios de limpieza, reacondicionamiento y reparación de calzado desempeñan un rol estratégico en la transición hacia una economía circular, al extender la vida útil de los productos y disminuir la necesidad de fabricar nuevos pares. De acuerdo con Bodoga (2024), los análisis de ciclo de vida aplicados al calzado demuestran que estrategias como la reparación y el reacondicionamiento permiten extender la vida útil de los productos, reducir el impacto ambiental acumulado y fomentar hábitos de consumo más responsables.

Además, iniciativas como TerraCycle, empresa internacional especializada en reciclaje de residuos difíciles de procesar, ofrecen sistemas de recolección y tratamiento para productos tradicionalmente excluidos de los sistemas convencionales, como las zapatillas deportivas. A través de soluciones como las *Zero Waste Boxes* (contenedores especiales), es posible recolectar calzado en desuso y asegurar su correcta valorización o disposición final. Estas iniciativas permiten cerrar el ciclo de consumo incluso en sectores de alta complejidad logística según lo indicado por TerraCycle (www.terracycle.com).

Esto refuerza la viabilidad del modelo de negocio propuesto, alineado con una economía circular aplicada al consumo diario.

5.2 Marco Teórico

El presente capítulo tiene como objetivo sustentar teóricamente los conceptos clave que fundamentan el desarrollo del plan de negocios propuesto. Se abordan temas vinculados al emprendimiento y la formulación de modelos de negocio sostenibles, el comportamiento del consumidor orientado a servicios circulares, y las herramientas estratégicas que permiten analizar la viabilidad y diferenciación del proyecto.

Esta base conceptual permite integrar los antecedentes analizados previamente con el diseño práctico del emprendimiento.

5.2.1 Emprendimiento y modelos de negocio

El emprendimiento, es un fenómeno económico y social que ha adquirido gran relevancia en las últimas décadas, especialmente como motor de innovación, generación de empleo y dinamismo económico. Según Drucker (2002), el emprendimiento consiste en “la búsqueda sistemática del cambio, y en la respuesta a él con innovación”, destacando que su esencia no reside únicamente en la creación de empresas, sino en la capacidad de identificar y explotar oportunidades de transformación.

En una línea similar, Schumpeter (1934), definió al emprendedor como aquel individuo que introduce “nuevas combinaciones” en el sistema económico, es decir, innovaciones que rompen el equilibrio existente y generan progreso mediante un proceso que él denominó destrucción creativa.

En el contexto contemporáneo, el concepto de emprendimiento se ha ampliado hacia enfoques más sostenibles e inclusivos. Elkington y Hartigan (2008), proponen una visión integral del emprendedor, no solo como generador de riqueza, sino también como “agente de cambio comprometido con el bienestar social y ambiental”. Este enfoque, propio del emprendimiento social, plantea que los nuevos negocios deben buscar un equilibrio entre rentabilidad económica, impacto ambiental y valor social, en coherencia con los principios del desarrollo sostenible.

Esta perspectiva se vincula con el enfoque del *triple bottom line* (Elkington, 1994), el cual sostiene que el desempeño de una empresa debe evaluarse considerando tres dimensiones interdependientes: lo económico, lo social y lo ambiental. Dicho marco resulta especialmente pertinente para iniciativas vinculadas a la reutilización y reacondicionamiento de productos, como el servicio de limpieza de calzado, ya que permite reducir residuos, prolongar la vida útil de los bienes y generar conciencia sobre el consumo responsable.

En este contexto, el Diseño de un Plan de Negocios se convierte en una herramienta fundamental para estructurar y evaluar estratégicamente una nueva iniciativa. De acuerdo con Weinberger (2014), señala que el plan de negocios cumple una doble función: por un lado, permite organizar de forma lógica la propuesta de valor, el modelo de operación, la

estrategia comercial y la viabilidad financiera; por otro lado, constituye una carta de presentación para potenciales inversionistas, aliados o instituciones de apoyo.

Asimismo, Barrow, Barrow y Brown (2018), enfatizan que el Plan de Negocios debe entenderse como un instrumento dinámico que integra análisis del entorno, del mercado y de los recursos disponibles, permitiendo proyectar escenarios y tomar decisiones informadas desde la etapa de diseño.

En el caso del presente estudio, el emprendimiento propuesto, busca alinearse con estas perspectivas, al ofrecer un servicio de reacondicionamiento de zapatillas que responde a una necesidad funcional, pero también a una tendencia cultural y ecológica emergente. Por tanto, el marco conceptual del emprendimiento aquí desarrollado será clave para sustentar el diseño del plan de negocios y evaluar su coherencia con el entorno actual.

5.2.2 Modelo Canvas y propuesta de valor

El Modelo de Negocios es una herramienta esencial para conceptualizar, representar y comunicar la lógica mediante la cual una empresa crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Uno de los enfoques más ampliamente utilizados para este propósito es el Business Model Canvas, que permite visualizar en una sola plantilla los elementos clave de cualquier organización, facilitando la comprensión de su funcionamiento interno y de su propuesta hacia el mercado.

El modelo Canvas se compone de nueve bloques fundamentales: (1) segmentos de clientes, (2) propuesta de valor, (3) canales de distribución, (4) relaciones con los clientes, (5) fuentes de ingresos, (6) recursos clave, (7) actividades clave, (8) socios clave y (9) estructura de costos. Esta metodología no solo permite estructurar un modelo de negocios de manera clara y coherente, sino también iterarlo y adaptarlo conforme evolucionan las condiciones del entorno (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En este marco, la Propuesta de Valor representa el núcleo del modelo de negocios, ya que define qué problema se resuelve para el cliente y por qué éste debería preferir la oferta de una empresa por sobre otras alternativas. Por su lado, Kotler y Keller (2012) la

definen como “el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar al cliente para satisfacer sus necesidades”.

Una propuesta de valor efectiva debe cumplir tres criterios fundamentales: deseabilidad (responder a una necesidad real del cliente), viabilidad (ser rentable económicamente) y factibilidad (ser técnicamente realizable con los recursos disponibles).

Asimismo, el modelo Canvas es útil para mapear cómo esta propuesta de valor se entrega al cliente, considerando los canales de comunicación, distribución y los mecanismos de fidelización. De esta manera, el plan de negocios no se limita a describir una idea, sino que estructura estratégicamente su implementación conceptual, desde la generación de valor hasta su monetización (Osterwalder & Pigneur, 2010).

5.2.3 Comportamiento del consumidor sostenible

El comportamiento del consumidor es una disciplina que estudia cómo los individuos toman decisiones de compra, uso y disposición de bienes y servicios, influenciados por factores personales, sociales y culturales (Solomon, 2017). En el contexto actual, marcado por una creciente preocupación por el medio ambiente y el consumo responsable, ha surgido una categoría particular de consumidor: el consumidor sostenible.

Este tipo de consumidor no solo se guía por criterios funcionales o estéticos, sino que también considera el impacto ambiental y social de sus decisiones de consumo. De acuerdo con la investigación de Peattie (2010), el consumidor sostenible busca productos y servicios que minimicen el daño ecológico y promuevan el bienestar colectivo, sin comprometer la calidad ni el valor percibido. Esta tendencia ha ido en aumento, especialmente entre generaciones más jóvenes como los “millennials y centennials”, quienes muestran mayor disposición a pagar por marcas y servicios alineados con sus valores personales según Niinimäki (2020).

Dentro de este perfil de consumidor emergente, destacan prácticas como la reutilización, el intercambio, la reparación y el reacondicionamiento de productos, especialmente en sectores vinculados al vestuario, el calzado y los accesorios. De acuerdo con Accenture (2019), más del 60 % de los consumidores a nivel global esperan que las

empresas adopten prácticas sostenibles y reduzcan su impacto ambiental, mientras que un 42% afirma haber cambiado sus hábitos de consumo por razones éticas o ecológicas.

En el caso del calzado urbano, y particularmente las zapatillas, se observa una fuerte influencia de la cultura “sneaker”, donde la conservación, personalización y mantenimiento del calzado forman parte de la identidad del consumidor. Esta cultura, altamente influenciada por las redes sociales, la estética urbana y el coleccionismo, ha impulsado la demanda de servicios que permitan mantener el calzado en buen estado, incluso más allá de su funcionalidad original.

Para el emprendimiento en estudio comprender este nuevo perfil de consumidor es clave para diseñar una propuesta de valor adecuada. El servicio de limpieza y reacondicionamiento de zapatillas no solo responde a una necesidad higiénica o estética, sino que también conecta con un deseo profundo de reducir el desperdicio, extender la vida útil de los productos y consumir de manera más consciente. Esta alineación entre valores del cliente y atributos del servicio puede ser una ventaja competitiva relevante en un mercado cada vez más exigente y orientado a la sostenibilidad.

5.2.4 Análisis estratégico como base del plan

De acuerdo con Grant (2016), el análisis estratégico es una herramienta fundamental en la formulación de planes de negocios, ya que permite comprender las condiciones del entorno y las capacidades internas de la empresa, con el fin de identificar oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades propias. En contextos altamente competitivos y en constante cambio, como el del consumo urbano sostenible, este tipo de análisis permite tomar decisiones informadas para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Uno de los marcos más utilizados para analizar el entorno externo es el análisis PESTEL, que examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el desarrollo del negocio de acuerdo con Johnson, Scholes y Whittington (2017). Para un emprendimiento como el que se propone, este enfoque permite identificar tendencias clave como el aumento de la conciencia ambiental, los incentivos para la economía circular, el crecimiento del consumo consciente y las

oportunidades derivadas del uso de tecnologías de bajo costo para promover el servicio en redes sociales.

Por otro lado, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008), permite evaluar la intensidad de la competencia en un sector determinado, considerando variables como el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes y la rivalidad entre competidores existentes. En el caso del reacondicionamiento de calzado, este análisis permite comprender las barreras de entrada (que se estiman relativamente bajas), el nivel de diferenciación del servicio, el poder del cliente final y la presencia incipiente de competidores directos, lo cual puede representar una oportunidad para posicionarse tempranamente en el mercado.

A nivel interno, herramientas como el análisis FODA (Grant, 2016; Johnson, Scholes & Whittington, 2017), permiten estructurar de manera sintética las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto. Esta matriz estratégica facilita una visión integradora del negocio, identificando ventajas como el bajo costo de operación inicial, el enfoque ecológico del servicio o la personalización; pero también alertando sobre riesgos como la informalidad del mercado o la dependencia de canales digitales de difusión.

Aplicar estos modelos estratégicos en la etapa de diseño del plan de negocios permite no solo conocer el contexto y los recursos del emprendimiento, sino también orientar la toma de decisiones en aspectos clave como el posicionamiento, la estrategia de diferenciación, la estructura de costos y las alianzas estratégicas.

En esta línea, Zorita Lloreda (2013) señala que el plan de negocios es una herramienta metodológica que permite al emprendedor ordenar sus ideas y definir rutas claras para la implementación de su proyecto, integrando aspectos estratégicos, comerciales, operativos y financieros.

Por su parte, Weinberger (2009) concibe el plan de negocios como un proceso dinámico e iterativo, en el cual la propuesta inicial se ajusta constantemente a partir de la retroalimentación del entorno y del cliente. De este modo, ambos enfoques complementan la visión presentada previamente y destacan la relevancia del plan de negocios como

instrumento esencial para transformar una idea en un proyecto empresarial viable y sostenible.

6. PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE TRABAJO

La presente memoria corresponde a un estudio de tipo aplicado y descriptivo, ya que busca utilizar conocimientos teóricos en un contexto práctico para evaluar la viabilidad de un emprendimiento de limpieza y reacondicionamiento ecológico de zapatillas en Santiago de Chile. Se considera descriptivo porque se enfoca en caracterizar el entorno, el perfil del cliente y los componentes del negocio sin manipular variables, observando y documentando cómo se presenta la realidad del mercado objetivo (Hernández Sampieri et al., 2014).

Asimismo, se emplea un enfoque metodológico mixto, que combina técnicas cualitativas (encuestas y entrevistas a potenciales clientes, revisión documental y análisis de tendencias) con técnicas cuantitativas (estimación de demanda, disposición a pagar, costos, ingresos, flujo de caja, VAN, TIR y escenarios). Este enfoque permite obtener una visión integral del negocio, articulando tanto la percepción del cliente como la evaluación económica-financiera del proyecto.

Para estructurar el desarrollo del plan de negocios, se adopta la metodología de Weinberger (2009), la cual concibe el plan como un **proceso dinámico e iterativo** que se ajusta y perfecciona en la medida en que se avanza, incorporando retroalimentación constante desde el mercado, los clientes y los resultados financieros.

En esta propuesta se consideran las siguientes **etapas metodológicas**:

1. Descripción del negocio (plan estratégico)

- Define la identidad y propósito del proyecto (nombre, justificación, misión, visión, valores, objetivo central).
- Permite comprender el problema y la oportunidad detectada en el entorno.

2. Análisis del entorno y del mercado

- Incorpora información macro y microeconómica para sustentar decisiones.
- Se utilizan herramientas como **PESTEL**, **Cinco Fuerzas de Porter** y **FODA**.

- Incluye investigación de clientes y competencia mediante encuestas, entrevistas y fuentes secundarias.
- 3. **Diseño de la propuesta de valor y del modelo de negocio (Canvas)**
 - Representa los nueve bloques de Osterwalder y Pigneur (2010).
 - Integra la evidencia obtenida en el análisis de entorno y mercado para definir con claridad los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales y la estructura de costos/ingresos.
- 4. **Plan de marketing y estrategia comercial**
 - Definición de las **4P** (producto, precio, plaza y promoción), integradas con estrategias digitales y de fidelización.
 - Enfoque iterativo: ajustes en función de la validación con los clientes.
- 5. **Plan operativo**
 - Procesos de prestación del servicio (flujo de limpieza, protocolos de calidad).
 - Localización, insumos, proveedores, gestión del capital humano, cronograma de implementación y control operativo.
- 6. **Plan organizacional y legal**
 - Define la forma jurídica, la estructura organizacional, las obligaciones legales y normativas.
 - Establece roles, procesos internos y alianzas estratégicas.
- 7. **Plan económico-financiero**
 - Inversión inicial, estructura de costos fijos y variables, ingresos proyectados.
 - Elaboración de flujos de caja, cálculo de indicadores financieros (VAN, TIR, Payback) y análisis de escenarios (pesimista, base, optimista).

Cada etapa se retroalimenta con las demás, siguiendo la **lógica espiral** propuesta por Weinberger, lo que otorga **flexibilidad y validación continua** al plan.

Nota metodológica:

El presente plan de negocios se estructura siguiendo la propuesta de Weinberger (2009), que plantea una secuencia de apartados fundamentales: descripción de la empresa, análisis del entorno, plan estratégico, plan de marketing, plan operativo, plan organizacional/legal y plan económico-financiero. Para efectos de este estudio, dichas etapas han sido **adaptadas y actualizadas**, incorporando herramientas contemporáneas como el **Modelo Canvas y la definición explícita de la propuesta de valor** (Osterwalder

& Pigneur, 2010). De este modo, se mantiene la coherencia con la autora base, al mismo tiempo que se enriquece la metodología con enfoques actuales de gestión y emprendimiento.



Ilustración 3. Ilustración 3. Etapas Metodológicas del plan de negocios según Karen Weinberger

Fuente: Elaboración propia en base a Weinberger (2009).

La Ilustración 3 muestra las etapas metodológicas del plan de negocios según Weinberger (2009). En este estudio se incorpora un Plan Estratégico como parte de la etapa de Descripción del Proyecto o Negocio, integrando misión, visión, objetivos y fuentes de ventaja competitiva.

6.1 Descripción del Negocio

La descripción del negocio constituye la base sobre la cual se estructura el plan de negocios, ya que define los elementos identitarios y estratégicos que orientarán el desarrollo del proyecto. Esta etapa permite comprender el propósito de la iniciativa, su lógica de funcionamiento y su alineación con el entorno en el que se inserta.

Dentro de esta etapa se consideran los siguientes elementos esenciales:

- **Nombre del proyecto:** Debe ser representativo, diferenciador y coherente con la identidad del negocio.
- **Justificación del proyecto:** Explica la necesidad detectada en el entorno, la oportunidad de mercado y la motivación para desarrollar la iniciativa.
- **Contexto económico y social:** Analiza el entorno general en el que se inserta el emprendimiento.
- **Objetivo general:** Orienta el propósito central del plan de negocios y permite evaluar su coherencia estratégica.

Esta definición inicial no solo contextualiza el proyecto, sino que también permite articular coherentemente las siguientes secciones del plan, tales como el plan estratégico, el análisis del mercado, la estrategia comercial y la evaluación financiera. Además, en el marco del enfoque espiral propuesto por Weinberger (2009), estos elementos pueden ser revisados y ajustados a medida que se valida la propuesta en terreno.

6.2 Plan Estratégico

Según la metodología de Karen Weinberger, el Plan Estratégico representa la hoja de ruta que orienta al negocio en el mediano y largo plazo. Su finalidad es definir con claridad qué se quiere lograr, cómo se va a lograr y con qué recursos, integrando elementos como la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, la estrategia competitiva y las fuentes de ventaja.

En otras palabras, es el componente del plan de negocios que conecta el diagnóstico del entorno y de la organización con las acciones concretas para alcanzar una posición sostenible y diferenciada en el mercado.

- **Misión:** Declara el propósito actual del proyecto y el problema que busca resolver.
- **Visión:** Expone la proyección futura del negocio y su aspiración a largo plazo.
- **Valores institucionales:** Representan los principios que guiarán la conducta organizacional y la relación con el entorno.
- **Objetivos estratégicos:** Metas que orientan el desarrollo del negocio en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo medir avances, consolidar el posicionamiento y proyectar el crecimiento sostenible.

- **Estrategia del negocio:** Camino competitivo que define cómo diferenciarse en el mercado, ya sea a través de la calidad, la innovación, la sostenibilidad o la diversificación de servicios.
- **Fuentes de ventaja competitiva:** Recursos y atributos únicos, como la propuesta de valor, la rapidez, la cercanía con el cliente o la sustentabilidad, que permiten sostener una posición distintiva frente a los competidores.

6.3 Análisis del Entorno y del Mercado

El análisis del entorno y del mercado constituye una etapa crítica en el desarrollo del plan de negocios, ya que permite comprender las condiciones externas que inciden en la viabilidad del proyecto y validar su propuesta de valor.

De acuerdo con Weinberger (2009), este análisis debe realizarse en fases iterativas, recolectando datos reales que permitan adaptar el plan a la realidad del consumidor, del sector y del entorno institucional. Desde su modelo espiral, esta etapa retroalimenta el proceso general del plan y permite rediseñar decisiones estratégicas clave en función de lo observado.

Uno de los focos principales de este análisis es la identificación del perfil del mercado objetivo. A través de encuestas aplicadas a potenciales clientes, se recopila información sociodemográfica, hábitos de consumo, frecuencia de uso de calzado urbano, nivel de preocupación por la limpieza del calzado, disposición a pagar y percepción del servicio de limpieza ecológica. Estos datos permiten segmentar adecuadamente al público y validar la existencia de una demanda concreta para el negocio.

Asimismo, se evalúa el comportamiento de la competencia directa e indirecta, identificando sus características, precios, diferenciación y posicionamiento, con el fin de detectar oportunidades de entrada y generar ventajas competitivas.

Para estructurar este análisis se utilizan herramientas ampliamente reconocidas en la planificación estratégica:

- **Análisis PESTEL** (Johnson, Scholes & Whittington, 2017): examina factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el desarrollo del entorno.
- **Modelo de las cinco fuerzas de Porter** (Porter, 2008): permite evaluar el grado de rivalidad de la industria y los factores que influyen en su estructura.
- **Análisis FODA** (Grant, 2016): sintetiza las oportunidades y amenazas externas junto con las fortalezas y debilidades internas del emprendimiento.

Este conjunto de herramientas y evidencias empíricas permite reducir los niveles de incertidumbre, sustentar decisiones clave y adaptar el plan de negocios a un entorno cambiante y competitivo. Así, se garantiza que la propuesta comercial esté alineada con las demandas reales y actuales del mercado objetivo.

6.4 Diseño de la Propuesta de Valor y Modelo de Negocio

La propuesta de valor representa el eje central del emprendimiento en estudio, ya que define el beneficio diferencial que se ofrece a los clientes y la forma en que se satisfacen sus necesidades específicas.

De acuerdo con **Weinberger (2009)**, la propuesta de valor debe construirse sobre la base de la información obtenida en el análisis del entorno y del mercado, integrando elementos como las preferencias del cliente, su disposición a pagar y las características que más valoran en el servicio. Desde su enfoque espiral, esta propuesta puede ir ajustándose a medida que avanza la validación del modelo de negocio, permitiendo una adaptación dinámica a la retroalimentación del mercado.

Aunque el modelo propuesto por Weinberger (2009) no incorpora explícitamente el uso del **Modelo Canvas**, este plan de negocios lo integra como una **herramienta complementaria y actualizada** (Osterwalder & Pigneur, 2010). El Canvas permite representar de manera visual los componentes clave del negocio, facilitando la coherencia entre la propuesta de valor y la estructura operativa y financiera, además de fortalecer la comunicación del modelo hacia distintos actores involucrados.

El Modelo Canvas contempla nueve bloques fundamentales:

1. Segmentos de clientes
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relaciones con clientes
5. Fuentes de ingreso
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Socios clave
9. Estructura de costos

La construcción del modelo de negocio mediante el Canvas permite visualizar de forma integral la lógica de funcionamiento del emprendimiento y asegurar la coherencia entre la propuesta de valor, la estrategia comercial y la evaluación financiera del plan.

6.5 Plan de Marketing y Estrategia Comercial

El plan de marketing y comercialización para el emprendimiento en estudio se fundamenta en alinear estratégicamente su propuesta de valor con las necesidades reales del mercado objetivo, aprovechando herramientas teóricas y prácticas que permiten posicionar la marca de manera sólida y diferenciadora.

De acuerdo con Weinberger (2009), el plan de negocios debe incluir un plan de marketing que considere los objetivos comerciales y la mezcla de marketing (4P) como elementos esenciales para estructurar la oferta. En este sentido, la estrategia comercial no se concibe como una acción única, sino como un proceso dinámico y retroalimentado que se adapta en función de la validación con los clientes reales. De este modo, el marketing se convierte en una herramienta iterativa para fidelizar, ajustar precios, canales y formas de comunicación.

Para estructurar este plan, se considera la propuesta de las 4P del marketing (McCarthy, 1960; Kotler & Keller, 2012), ampliamente reconocida en la literatura de negocios:

Producto: corresponde al servicio de limpieza y reacondicionamiento ecológico de zapatillas.

Precio: valor monetario asignado al servicio, definido en función de la disposición a pagar del cliente y los costos de operación.

Plaza: canales a través de los cuales el servicio llega al consumidor, incluyendo retiro y entrega a domicilio y gestión mediante plataformas digitales.

Promoción: acciones de comunicación y posicionamiento, tanto en redes sociales como en estrategias de fidelización.

Según Kotler y Keller (2012), un plan de marketing efectivo debe estar alineado con la propuesta de valor del negocio, pero también con sus recursos y capacidades reales. Por ello, esta estrategia se mantiene flexible y abierta a ajustes basados en la experiencia del cliente y la observación continua de los canales digitales.

6.6 Plan Operativo

El plan operativo constituye, de acuerdo con Weinberger (2009), la traducción práctica de la estrategia del negocio en acciones concretas que permiten poner en marcha su funcionamiento. Sin embargo, dado que el presente estudio se centra únicamente en el diseño del plan de negocios y no en su ejecución, este apartado se presenta como una proyección teórica, orientada a describir los principales elementos que deberían considerarse en una eventual implementación futura.

El Plan Operativo contempla los siguientes componentes:

Localización del negocio: Define el lugar físico o virtual donde operaría el emprendimiento, considerando aspectos como:

- Acceso al mercado objetivo
- Logística de entrada y salida de productos/servicios
- Cercanía a proveedores o socios estratégicos
- Condiciones del entorno (seguridad, conectividad, normativas)

Procesos clave de prestación del servicio: Corresponde a las actividades que permitirían entregar el servicio al cliente:

- Flujo operativo (etapas desde el inicio al cierre del servicio)
- Secuencia lógica de tareas
- Protocolos de calidad, higiene, eficiencia y sostenibilidad

Gestión de insumos y proveedores: Incluye:

- Identificación de recursos materiales y servicios necesarios
- Selección y evaluación de proveedores
- Control de stock y logística de abastecimiento
- Criterios de costo, confiabilidad, tiempos de entrega y sostenibilidad

Planificación del capital humano: Define los roles y perfiles necesarios para operar el negocio:

- Cantidad y tipo de personal requerido
- Funciones específicas y asignación de tareas
- Requisitos legales básicos (contratos, previsión, capacitaciones)
- Condiciones laborales para un entorno saludable

Infraestructura y equipamiento: Detalla los recursos físicos y técnicos necesarios:

- Espacios físicos o plataformas virtuales
- Equipamiento básico y especializado
- Requerimientos técnicos mínimos para garantizar calidad del servicio

Sistemas de control operativo: Propone mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora continua:

- Indicadores de productividad y eficiencia
- Procedimientos de control de calidad
- Planes de contingencia ante fallas operativas

En síntesis, el plan operativo permite anticipar cómo se organizaría el negocio en una eventual implementación, considerando la localización, los procesos, los recursos, la infraestructura y los sistemas de control necesarios. Tal como lo plantea Weinberger (2009), este apartado actúa como un puente entre la estrategia y la acción, asegurando que la

propuesta de valor sea viable en la práctica y pueda adaptarse de manera flexible a las condiciones reales del mercado.

6.7 Plan Organizacional y Legal

El plan organizacional y legal tiene por objetivo definir la estructura formal e interna del emprendimiento, asegurando una operación alineada con las exigencias normativas vigentes, las necesidades del negocio y los principios de una gestión eficiente y responsable.

Desde el enfoque propuesto por Weinberger (2009), la organización no debe entenderse como una estructura rígida, sino como un sistema dinámico que se adapta al crecimiento del emprendimiento, potenciando el liderazgo emprendedor, la autonomía de los equipos y la toma de decisiones oportuna.

Estructura organizacional

Se define una estructura jerárquica que establece los principales roles, cargos y niveles de responsabilidad. Esto considera al personal operativo (técnicos y auxiliares), administrativo (gestión de clientes, finanzas, redes sociales) y directivo, de acuerdo con la naturaleza y complejidad del proyecto. La claridad en las funciones permite mejorar la coordinación interna, evitar duplicidades y responder eficazmente a la demanda de los clientes.

Forma jurídica

El emprendimiento debe optar por una forma legal que resguarde su funcionamiento formal. Las opciones más comunes son: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.) y Sociedad por Acciones (SpA). Esta decisión impacta en materias como la tributación, la responsabilidad legal de los socios, la relación con proveedores y clientes, y la posibilidad de postular a fondos públicos o privados.

Aspectos normativos y obligaciones legales

El plan contempla la identificación de normativas aplicables al rubro y la obtención de permisos y registros requeridos para operar formalmente. Esto incluye:

- Inscripción del RUT ante el SII.
- Obtención de patente municipal.
- Inscripción en plataforma municipal para recolección de residuos (si aplica).
- Contratación de seguros básicos (accidentes, responsabilidad civil).
- Formalización de contratos de trabajo y previsión social.
- Revisión de reglamentos sanitarios, de etiquetado o ambientales, según corresponda.

Lineamientos de organización futura

Aunque este estudio no contempla la implementación del negocio, se proponen lineamientos generales que podrían considerarse en una eventual puesta en marcha: contratación de personal clave, diseño de manuales operativos, alianzas estratégicas con servicios externos (contabilidad, asesoría legal, transporte) y capacitaciones iniciales para consolidar la cultura organizacional.

6.8 Plan Económico-Financiero

El Plan Económico-Financiero tiene como propósito central evaluar la viabilidad económica del emprendimiento, mediante la estimación y análisis de los ingresos, egresos e inversiones necesarias para su implementación y sostenibilidad. Esta etapa permite tomar decisiones fundamentadas y proyectar el rendimiento del negocio.

De acuerdo con Weinberger (2009), el plan económico-financiero no debe limitarse a cifras aisladas, sino que debe mostrar la coherencia entre el modelo de negocio, la propuesta de valor y los recursos requeridos. Para ello, recomienda trabajar con flujos de caja proyectados, que permitan visualizar la rentabilidad futura y el cumplimiento de metas de corto, mediano y largo plazo, según el tipo de negocio.

En el caso del emprendimiento en estudio, se incluyen los siguientes componentes:

1. **Inversión inicial:** materiales de limpieza, insumos biodegradables, implementación básica del espacio de trabajo, transporte, branding inicial (logo, redes sociales).
2. **Estructura de costos:** diferenciando costos fijos (ej. internet, movilización, sueldos si se proyecta crecer) y costos variables (por cada lavado).

3. **Ingresos estimados:** considerando número de clientes por mes, ticket promedio y proyecciones de crecimiento mensual.
4. **Flujo de caja proyectado:** mensual para el primer año, y anual a partir del segundo año.
5. **Indicadores de rentabilidad:**
 - **VAN (Valor Actual Neto):** permite conocer el valor presente de los flujos de caja futuros descontados a una tasa de interés determinada. Un VAN positivo indica que el proyecto genera valor.
 - **TIR (Tasa Interna de Retorno):** representa la rentabilidad anual esperada. Si la TIR es mayor que la tasa de descuento, el proyecto es viable.
 - **Payback:** señala el tiempo que tarda el emprendimiento en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja.
6. **Análisis de escenarios:** conservador, realista y optimista, considerando variaciones en la demanda, precios y costos.

Este enfoque metodológico, centrado en el flujo de caja proyectado como herramienta principal, responde a una lógica de simplificación técnica y operativa propia de microemprendimientos en etapa de formulación.

Dado que el proyecto aún no cuenta con una estructura contable formal ni requiere balances completos, este esquema permite evaluar de manera eficiente la viabilidad económica del negocio, facilitando la toma de decisiones y el seguimiento financiero sin requerimientos excesivos de formalización contable.

7.DESARROLLO DE METODOLOGÍA

Este capítulo aplica la metodología de Weinberger (2009), adaptada al caso de *Como Nuevas*, un emprendimiento de limpieza y reacondicionamiento ecológico de zapatillas en Santiago. El enfoque metodológico incluye la formulación de la idea de negocio, el análisis del entorno y mercado, el diseño de la propuesta de valor y del modelo de negocio, además de los planes de marketing, operativo, organizacional y económico-financiero. Este marco integral permite evaluar de forma sistemática la viabilidad del proyecto, integrando aspectos estratégicos, operativos y financieros.

7.1 Formulación de la idea de negocio y su justificación

Como Nuevas busca ofrecer un servicio profesional, especializado y sostenible de limpieza y reacondicionamiento de zapatillas deportivas y urbanas. La propuesta se sustenta en tres dimensiones principales:

- **Impacto social:** Promueve el consumo responsable y la reutilización de calzado, reduciendo residuos textiles y alineándose con la Ley REP. Además, fomenta la conciencia ambiental en consumidores urbanos jóvenes y adultos.
- **Viabilidad económica:** Se dirige a un segmento con alto uso de calzado urbano (Ñuñoa, Providencia, Las Condes, La Reina), dispuesto a pagar por conveniencia y sostenibilidad. La propuesta combina retiro y entrega a domicilio, insumos biodegradables y precios competitivos frente al reemplazo de calzado nuevo.
- **Innovación tecnológica:** Incorpora técnicas de limpieza avanzadas con insumos ecológicos, junto con herramientas digitales para la gestión de pedidos, seguimiento y fidelización, lo que potencia escalabilidad y experiencia de usuario.

7.1.1 Identificación del proyecto

Nombre: COMO NUEVAS

Eslogan: "Donde cada paso cuenta."

7.1.2 Descripción del negocio

Como Nuevas surge como respuesta a la necesidad de conservar y prolongar la vida útil de las zapatillas, evitando su reemplazo prematuro y reduciendo el impacto ambiental de la industria textil. Ofrece un servicio especializado y personalizado, basado en el uso de insumos biodegradables y procesos responsables. Su propuesta de valor se orienta a consumidores urbanos con interés en moda y sostenibilidad, reforzando su compromiso a través del lema "Donde cada paso cuenta".

7.1.3 Plan Estratégico

Siguiendo la metodología propuesta por Weinberger (2009), el plan estratégico constituye un componente central del diseño del modelo de negocio, ya que permite

articular la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategia competitiva y fuentes de ventaja. En el caso de Como Nuevas, este plan se desarrolla de la siguiente manera:

- **Misión:** Entregar un servicio profesional y especializado de limpieza y reacondicionamiento ecológico de zapatillas, utilizando insumos biodegradables y procesos responsables que prolonguen la vida útil del calzado.
- **Visión:** Posicionarse como el servicio de referencia en limpieza sustentable de zapatillas en Santiago, consolidándose como líder en innovación, conveniencia y compromiso ambiental.
- **Valores institucionales:** Sostenibilidad, calidad, confianza, cercanía con el cliente y responsabilidad social.
- **Objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos permiten orientar el crecimiento en distintas etapas temporales, asegurando un desarrollo progresivo y sostenible.
 1. Corto plazo (1 año): Posicionar la marca en el sector oriente de Santiago, alcanzar un flujo estable de clientes recurrentes y validar la propuesta de valor en el local especializado ya implementado.
 2. Mediano plazo (2–3 años): Optimizar la operación del local, incorporar equipamiento adicional para aumentar la eficiencia, y establecer alianzas estratégicas con tiendas deportivas, gimnasios y marcas relacionadas.
 3. Largo plazo (4–5 años): Expandir la cobertura a nuevas comunas de Santiago, consolidar la marca a nivel metropolitano y evaluar la diversificación de servicios (ej. reparaciones, personalización o venta de productos complementarios).
- **Estrategia del negocio:** Como Nuevas seguirá una estrategia de **diferenciación**, basada en la sustentabilidad, la calidad del servicio y la conveniencia del retiro y entrega a domicilio, frente a un mercado con alta informalidad y baja estandarización.
- **Fuentes de ventaja competitiva:** El uso de insumos biodegradables, la rapidez en los tiempos de entrega, la cercanía con clientes de comunas de alto consumo de zapatillas y la propuesta de valor ecológica que responde a la tendencia hacia el consumo responsable.

7.2 Análisis del Entorno y del Mercado

El análisis del entorno permite comprender el contexto en el que opera Como Nuevas, identificando las necesidades del público objetivo y la oferta existente en el cuidado del calzado en Santiago. Para la segmentación del mercado objetivo se consideran tendencias económicas, sociales y culturales, junto con la evolución de los hábitos de consumo y cuidado personal.

Para organizar este análisis se utilizaron herramientas de planificación estratégica clásicas como **PESTEL** para evaluar el entorno macro, **modelo de las Cinco Fuerzas de Porter** para entender el contexto competitivo y análisis **FODA** para evaluar el entorno interno y externo del emprendimiento. Todas estas herramientas son ampliamente difundidas en la literatura de negocios. Además, la recolección y validación de información se desarrolló siguiendo la metodología propuesta por Weinberger (2009), quien enfatiza la importancia de encuestas, entrevistas y fuentes secundarias para traducir la evidencia en estimaciones de demanda y proyecciones financieras.

Este análisis busca sustentar la propuesta de valor, detectar oportunidades de diferenciación y establecer ventajas competitivas que posicionen al emprendimiento como una alternativa innovadora y coherente con las nuevas demandas de los consumidores urbanos.

7.2.1 Segmentación del mercado objetivo

El emprendimiento Como Nuevas busca atender a un público urbano que utiliza zapatillas como parte central de su vestimenta diaria, combinando comodidad, estilo y funcionalidad. Este segmento de clientes manifiesta interés creciente por el cuidado estético y la prolongación de la vida útil del calzado, junto con una sensibilidad ambiental que lo lleva a preferir alternativas de consumo responsable y servicios sostenibles.

Con base en la encuesta aplicada a potenciales clientes, así como en antecedentes secundarios de mercado, se ha definido la segmentación del público objetivo en cuatro dimensiones: demográfica, geográfica, psicográfica y de comportamiento.

7.2.2 Segmentación demográfica

Según el Censo 2024, las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y La Reina concentran un alto porcentaje de población joven-adulta, segmento intensivo en el uso de calzado urbano y deportivo. En Providencia, por ejemplo, el 37% de la población corresponde a personas entre 20 y 39 años, mientras que en Ñuñoa y Las Condes este grupo representa cerca de un tercio de la población total. Además, la distribución por sexo es equilibrada (47% hombres y 53% mujeres), lo que confirma que el consumo de zapatillas es transversal. Estos datos refuerzan la pertinencia de focalizar el emprendimiento Como Nuevas en dichas comunas, donde existe una masa crítica de potenciales clientes alineados con el perfil demográfico objetivo.

- **Edad:** jóvenes adultos entre 18 y 45 años, segmento que concentra el mayor uso de zapatillas urbanas.
- **Género:** consumo transversal en hombres y mujeres.
- **Educación:** estudiantes de educación superior y profesionales jóvenes, familiarizados con tendencias urbanas y servicios digitales.

7.2.3 Segmentación geográfica

El emprendimiento se focaliza en la Región Metropolitana de Santiago, particularmente en las comunas de **Ñuñoa, Providencia, La Reina y Las Condes**, donde se concentra un público con mayor poder adquisitivo, alta densidad de población joven-profesional y afinidad por tendencias sostenibles.

Estas comunas presentan además ventajas de conectividad y accesibilidad que facilitan el modelo de retiro y entrega a domicilio, atributo clave de conveniencia en el servicio de *Como Nuevas*.

7.2.4 Segmentación psicográfica y del comportamiento

La segmentación psicográfica y de comportamiento permite comprender al consumidor de Como Nuevas tanto desde sus valores y estilo de vida, como desde sus hábitos concretos de uso y consumo. El público objetivo se caracteriza por ser personas que integran las zapatillas en su vestimenta diaria, en contextos laborales informales,

recreativos y deportivos. Estos consumidores valoran la sostenibilidad, la estética urbana y el consumo responsable, buscando prolongar la vida útil de su calzado mediante alternativas diferenciadas y ecológicas. Asimismo, presentan patrones de uso que incluyen la posesión de múltiples pares de zapatillas, la búsqueda de beneficios de conveniencia (retiro y entrega a domicilio) y de estética (recuperar la apariencia del calzado). Se proyecta que recurran al servicio de manera recurrente durante el año, mostrando apertura a fidelizarse con un servicio confiable, innovador y coherente con sus valores ambientales.

7.2.5 Segmentación socioeconómica

El público objetivo de Como Nuevas corresponde principalmente a consumidores de los segmentos medio y medio–alto de la Región Metropolitana. Estos grupos socioeconómicos se caracterizan por tener capacidad de pago para acceder a servicios diferenciados, valorando la conveniencia, la estética y la sostenibilidad como atributos centrales en sus decisiones de consumo.

En términos territoriales, esta segmentación se refleja en comunas como Ñuñoa, La Reina, Providencia y Las Condes, que concentran hogares con mayores niveles de ingreso y con un perfil de consumo alineado al uso intensivo de zapatillas urbanas y deportivas. Estas comunas también destacan en indicadores de calidad de vida urbana y acceso a servicios, lo que refuerza la pertinencia de focalizar el emprendimiento en dichos territorios.

El perfil socioeconómico identificado es consistente con la propuesta de valor de Como Nuevas, ya que este segmento muestra una disposición a pagar por servicios premium y ecológicos, especialmente cuando estos se vinculan a la prolongación de la vida útil de bienes personales de uso frecuente. En este sentido, la limpieza ecológica de zapatillas se presenta como una alternativa viable para consumidores que privilegian la sostenibilidad, sin dejar de lado la conveniencia y el estilo.

7.2.6 Investigación de mercado

Con el fin de complementar la información secundaria presentada en los apartados anteriores, se aplicó una encuesta a potenciales clientes del emprendimiento *Como Nuevas*. El propósito de este instrumento fue explorar percepciones y motivaciones de los

potenciales clientes respecto a los hábitos de uso y cuidado de zapatillas, junto con identificar su disposición a pagar por un servicio especializado de limpieza ecológica y evaluar el grado de interés en atributos diferenciadores como el uso de insumos biodegradables, el retiro y entrega a domicilio y la propuesta de sostenibilidad.

La encuesta también tuvo como objetivo conocer los hábitos de uso y cuidado de las zapatillas, así como los factores que más influyen en la decisión de contratar un servicio de limpieza y reacondicionamiento. Esta información resulta clave para validar la propuesta de valor del proyecto y sustentar el diseño de su modelo de negocio, en coherencia con la metodología planteada por Weinberger (2009), que enfatiza la importancia de retroalimentar el plan de negocios con evidencia empírica proveniente del mercado.

En total, se obtuvieron **121 respuestas válidas**, correspondientes principalmente a residentes de la Región Metropolitana, en especial de las comunas de Ñuñoa, Providencia, Las Condes y La Reina. Aunque no se trata de una muestra estadísticamente representativa, sí entrega insumos estratégicos relevantes, ya que refleja percepciones reales de consumidores que se ajustan al perfil socioeconómico y cultural definido previamente en la segmentación.

De esta manera, los resultados permiten disponer de una base empírica para respaldar decisiones estratégicas relacionadas con la estrategia de marketing, la fijación de precios y el diseño operativo del servicio. A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir de la encuesta, junto con su respectivo análisis interpretativo.

Resultados de la encuesta

Los hallazgos de la encuesta aplicada a potenciales clientes fueron organizados en seis apartados clave para su análisis. La versión completa del cuestionario y sus respuestas se presenta en los anexos de este plan de negocios.

1. Perfil de los encuestados

En primer lugar, se buscó caracterizar el perfil de los encuestados. Los resultados evidencian que la mayor parte de los participantes se concentra en los segmentos de 25 a

34 años (42,1 %) y 35 a 44 años (33,1 %), lo que confirma la pertinencia de enfocar el emprendimiento en un público joven-adulto con alto uso de zapatillas y afinidad por tendencias sostenibles. En cuanto a la distribución por género, un 54,5 % se identificó como femenino y un 45,5 % como masculino, lo que demuestra que el interés por el cuidado del calzado es transversal y no se restringe a un grupo específico.

Edad:

121 respuestas

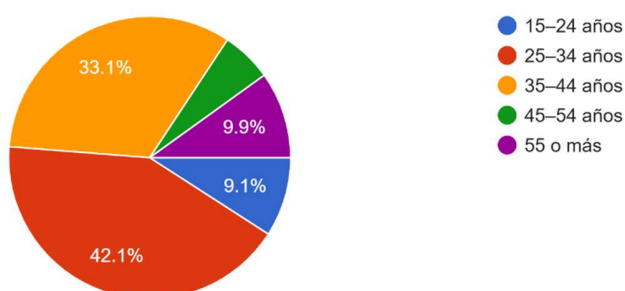


Ilustración 4. Distribución etaria de los encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2025).

Género:

121 respuestas

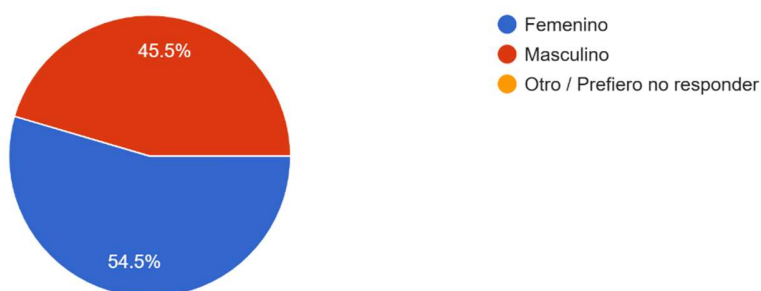


Ilustración 5. Distribución por género de los encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2025).

2. Hábitos de uso y limpieza de zapatillas

En cuanto a la cantidad de pares de zapatillas, los resultados muestran que un 46,3 % de los encuestados posee entre 4 y 6 pares, mientras que un 32,2 % declaró tener entre 1 y 3 pares. Un 11,6 % señaló tener entre 7 y 10 pares, y un 9,9 % más de 10 pares. Estos datos evidencian que los consumidores no solo utilizan zapatillas de forma intensiva, sino que además cuentan con varios pares en circulación, lo que incrementa la posibilidad de recurrencia en el uso de un servicio de limpieza especializado.

Respecto a la frecuencia de uso, un 62 % de los encuestados indicó que utiliza zapatillas todos los días, seguido de un 33,1 % que las usa varias veces a la semana. Solo un porcentaje reducido manifestó utilizarlas ocasionalmente (3,7 %) o rara vez (1 %). Este hallazgo confirma que las zapatillas constituyen el calzado principal para gran parte de la población, lo que refuerza la pertinencia de un servicio orientado a su mantenimiento.

En relación con la frecuencia de limpieza, un 71,9 % de los participantes declaró limpiar sus zapatillas únicamente cuando se encuentran muy sucias, mientras que un 14 % lo hace mensualmente y apenas un 6 % semanalmente. Un 8,3 % señaló que nunca las limpia. Estos resultados evidencian que la mayoría de los consumidores no sigue rutinas de cuidado constantes, lo que genera acumulación de suciedad y desgaste prematuro.

Finalmente, en cuanto a los métodos de limpieza utilizados, predominan las prácticas caseras como el lavado manual con jabón o el uso de cepillos, las cuales si bien representan una alternativa económica y accesible, no siempre ofrecen resultados satisfactorios ni garantizan la conservación adecuada de los materiales. Este escenario constituye una oportunidad para Como Nuevas, al posicionarse como un servicio profesional que ofrece mejores resultados, con el valor agregado de emplear productos biodegradables y técnicas respetuosas con el calzado y el medio ambiente.

¿Con qué frecuencia usas zapatillas?

121 respuestas

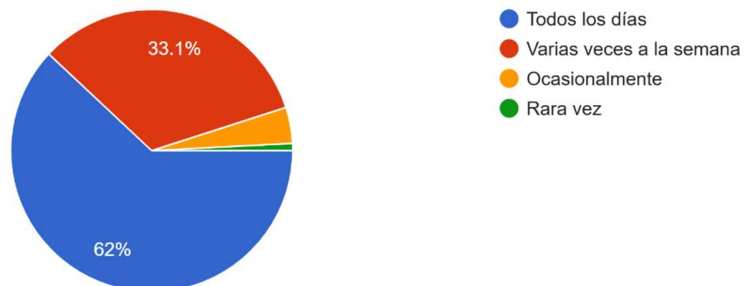


Ilustración 6. Frecuencia de uso de zapatillas en los encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2025).

¿Cuántos pares de zapatillas posees aproximadamente?

121 respuestas

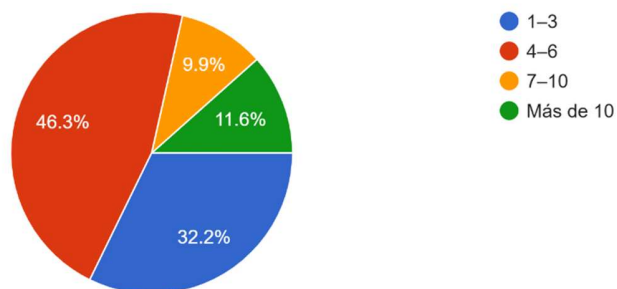


Ilustración 7. Número de pares de zapatillas que poseen los encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2025).

¿Cada cuánto tiempo limpias tus zapatillas?
121 respuestas

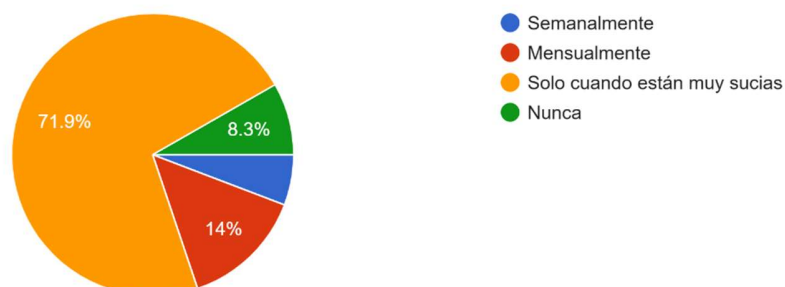


Ilustración 8. Frecuencia de limpieza de zapatillas en los encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2025).

3. Problemas detectados (dolores del cliente)

Un hallazgo relevante de la encuesta corresponde a los problemas que enfrentan los consumidores al mantener sus zapatillas en buen estado. Una proporción significativa de los encuestados reconoció haber dejado de usar al menos un par de zapatillas debido a que se encontraba sucio o deteriorado, lo que refleja un dolor real en el consumidor y la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado.

Entre las principales dificultades mencionadas al limpiar las zapatillas destacan la falta de tiempo (67,8 %), los problemas de manchas o desteñidos posteriores al lavado (47,9 %), la complejidad de tratar materiales delicados como gamuza o nobuk (39,7 %) y la deformación del calzado tras el proceso de limpieza (22,3 %). En menor medida, un 11,6 % señaló otros problemas específicos.

Estos resultados evidencian que los métodos caseros de limpieza no solo son percibidos como insuficientes, sino que además generan riesgos de dañar el calzado. De esta forma, se refuerza la pertinencia de un servicio especializado como Como Nuevas, capaz de ofrecer soluciones profesionales que ahorren tiempo, conserven la forma original de las zapatillas y utilicen insumos adecuados para distintos materiales.

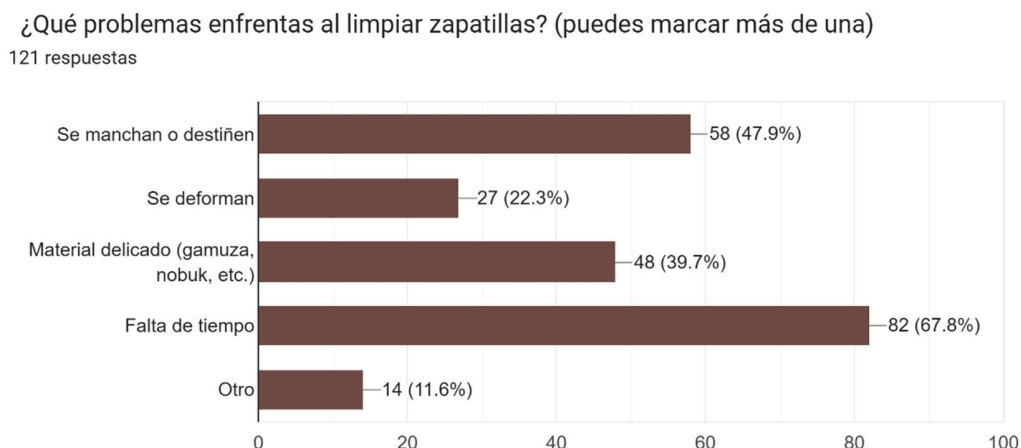


Ilustración 9. Principales problemas enfrentados al limpiar zapatillas

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2025).

4. Disposición a pagar

Uno de los objetivos centrales de la encuesta fue conocer la disposición a pagar por un servicio de limpieza profesional de zapatillas. Los resultados muestran que un 55,4 % de los encuestados estaría dispuesto a pagar menos de \$10.000, mientras que un 38 % aceptaría un rango entre \$10.000 y \$15.000. En menor medida, un 5,4 % pagaría entre \$15.001 y \$20.000, y solo un 1 % manifestó disposición a pagar más de \$20.000.

Los resultados evidencian que existe un rango de aceptación mayoritario entre \$10.000 y \$15.000, lo que se alinea con los valores observados en servicios informales similares en Santiago, aunque se mantiene muy por debajo de los precios de competidores formalizados, cuyos planes fluctúan entre \$20.000 y \$30.000. Esto refuerza la oportunidad de posicionar a *Como Nuevas* en un segmento accesible y competitivo, combinando la flexibilidad de los servicios emergentes con la propuesta de valor diferenciada en sustentabilidad, rapidez y profesionalismo

Desde una perspectiva estratégica, esta información es clave para la definición de la propuesta de valor: por un lado, confirma la viabilidad de un precio base accesible para captar a la mayoría del público; y por otro, abre la oportunidad de segmentar la oferta con

planes especiales o servicios adicionales (como tratamientos en profundidad, packs o membresías) que apunten a consumidores con mayor disposición de pago.

¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por la limpieza profesional de un par de zapatillas?
121 respuestas

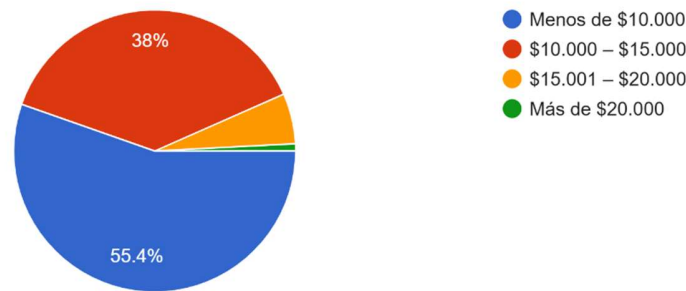


Ilustración 10. Disposición a pagar por el servicio de limpieza de zapatillas

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2025).

5. Valoración de atributos del servicio

La encuesta indagó en los atributos más valorados por los encuestados en un servicio de limpieza de zapatillas. Ante la consulta sobre el tipo de servicio de mayor interés, un 51,2 % señaló preferir una solución que incluyera limpieza con retiro y entrega a domicilio, mientras que un 34,7 % optó por limpieza más reacondicionamiento. Solo un 14 % se mostró interesado únicamente en el servicio de limpieza. Estos resultados reflejan que la conveniencia logística y la posibilidad de complementar la limpieza con un tratamiento más integral son percibidos como factores de diferenciación clave.

En cuanto a los factores determinantes al elegir un servicio, los más mencionados fueron la calidad del servicio (72,7 %), el precio (67,8 %), la rapidez (47,9 %) y el retiro y entrega a domicilio (47,9 %). El uso de productos ecológicos fue valorado por un 24,8 % de los encuestados, lo que, aunque en menor proporción respecto a otros factores, sigue siendo un elemento diferenciador que respalda la orientación sostenible de Como Nuevas.

Por otro lado, frente a la afirmación sobre si elegirían el servicio sabiendo que contribuye a la reducción de residuos textiles, un 64,5 % respondió “sí, definitivamente” y un 25,6 % “sí, en parte”. Solo un 9,9 % indicó que este atributo no influiría en su decisión. Estos resultados evidencian que existe una alta sensibilidad hacia el impacto ambiental, y que los consumidores valoran positivamente las prácticas alineadas con la economía circular y el consumo responsable.

¿Qué tipo de servicio te interesa más?

121 respuestas

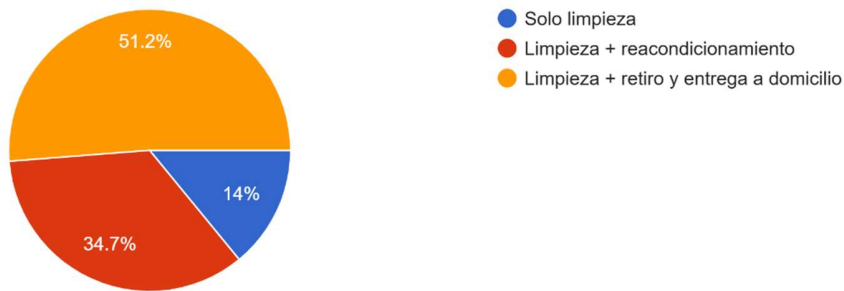


Ilustración 11. Tipo de servicio de limpieza de zapatillas de mayor interés en los encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2025).

¿Qué factores valoras más en un servicio de limpieza de zapatillas? (puedes marcar más de una)

121 respuestas

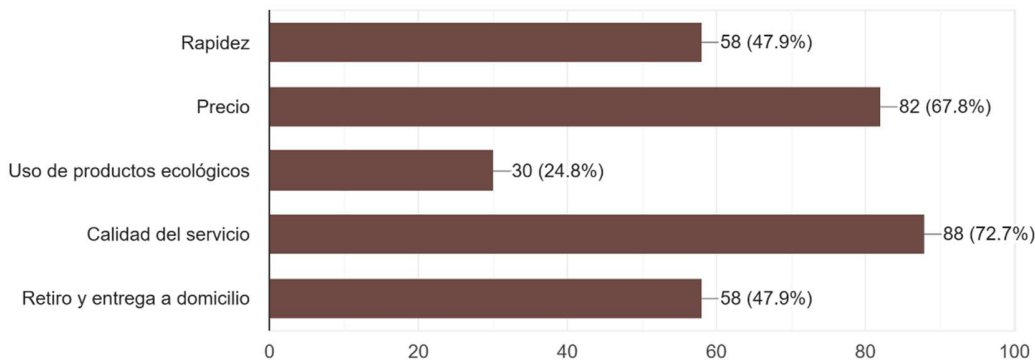


Ilustración 12. Factores más valorados en un servicio de limpieza de zapatillas

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2025).

Si supieras que al limpiar tus zapatillas en lugar de botarlas contribuyes a reducir residuos textiles, ¿estarías más dispuesto(a) a usar este servicio?

121 respuestas

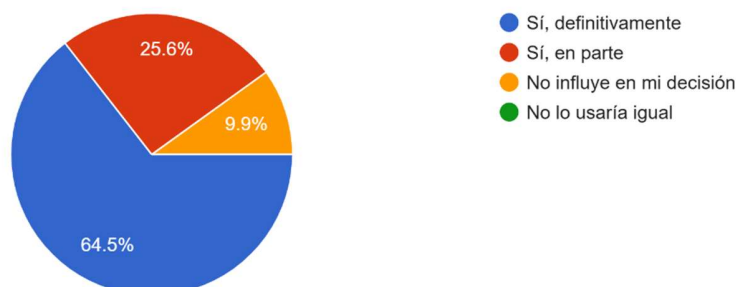


Ilustración 13. Disposición a usar el servicio por su contribución a la reducción de residuos textiles

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2025).

6. Intención de uso y fidelización potencial

Para evaluar la disposición de los consumidores a contratar el servicio, se preguntó de manera directa si lo utilizarían en caso de estar disponible. Un 65,3 % de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que un 28,1 % indicó que “no sabe” y solo un 6,6 % manifestó que no lo contrataría. Este resultado muestra un nivel de aceptación considerablemente alto en el mercado objetivo, lo que valida la viabilidad del emprendimiento.

Asimismo, al indagar sobre la probabilidad de recomendar el servicio a otras personas en una escala de 1 a 10, un 44,6 % otorgó la puntuación máxima (10) y un 19,8 % respondió con un 8, lo que refleja un alto grado de satisfacción potencial y boca a boca positivo. Solo un porcentaje menor se ubicó en valores intermedios o bajos de la escala.

Estos resultados sugieren que, si bien aún existe un segmento indeciso que requiere estrategias de comunicación y marketing más persuasivas, la mayoría de los consumidores muestra intención clara de contratar el servicio y recomendarlo, lo que representa una base sólida para diseñar estrategias de fidelización y programas de clientes recurrentes.

¿Contratarías este servicio?
121 respuestas

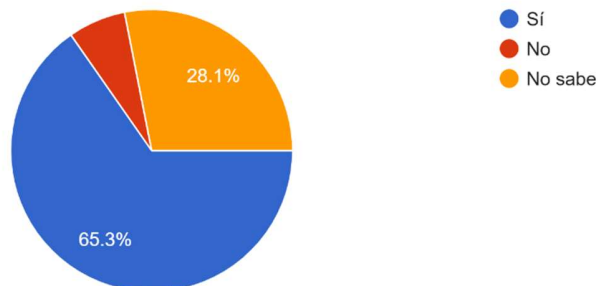


Ilustración 14. Intención de contratar el servicio de limpieza de zapatillas

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2025).

¿Qué probabilidad hay de que recomiendes este servicio a otras personas? (Escala de 1 a 10, donde 1 = nada probable y 10 = muy probable)
121 respuestas

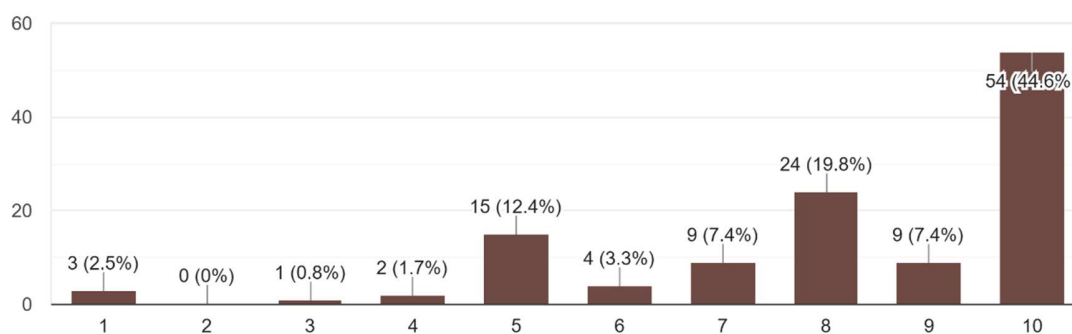


Ilustración 15. Probabilidad de recomendar el servicio

Probabilidad de recomendar el servicio (escala 1–10)

Síntesis de resultados de la encuesta

Los hallazgos de la encuesta permiten confirmar que el servicio de limpieza profesional de zapatillas cuenta con un mercado objetivo claro y receptivo. El perfil de los encuestados evidencia que los principales usuarios corresponden a jóvenes adultos y

adultos profesionales entre 25 y 44 años, con una distribución equilibrada entre géneros y un alto uso de zapatillas en su vida diaria. La mayoría posee varios pares en uso activo y reconoce haber enfrentado dificultades para mantenerlos en buen estado, lo que refuerza la existencia de un problema real y una necesidad insatisfecha en el mercado.

La información obtenida también muestra que los consumidores valoran atributos de conveniencia y sostenibilidad, destacando el retiro y entrega a domicilio, la calidad del servicio y la utilización de productos adecuados para la conservación de los materiales. Si bien la disposición a pagar se concentra principalmente bajo los \$15.000, existe una aceptación suficiente para implementar estrategias de precios competitivos y planes diferenciados.

En términos de intención de uso, un 65,3 % de los encuestados señaló que contrataría el servicio y un 44,6 % manifestó máxima probabilidad de recomendarlo, lo que confirma el potencial de fidelización y expansión a través de la recomendación de boca en boca. Estos resultados, en conjunto, entregan evidencia empírica para sustentar la viabilidad de Como Nuevas y proporcionan insumos estratégicos para definir su propuesta de valor, plan comercial y operativo.

De esta manera, la encuesta no solo valida los supuestos iniciales del emprendimiento, sino que también orienta la aplicación de herramientas de análisis estratégico que se presentan en el siguiente apartado, tales como PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis FODA, las cuales permiten comprender en mayor profundidad el entorno competitivo y las oportunidades de posicionamiento para el negocio.

7.2.7 Herramientas Análisis del Entorno – PESTEL

El análisis PESTEL constituye una herramienta estratégica que permite examinar los factores del entorno que influyen en la viabilidad de un emprendimiento, considerando los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Su aplicación facilita la identificación de oportunidades y amenazas externas, así como la contextualización de la propuesta de valor en relación con las tendencias del mercado y el marco regulatorio vigente. A continuación, se presentan los principales factores que inciden en el desarrollo de Como Nuevas.

Factores Políticos

En Chile, el entorno político se ha caracterizado por políticas públicas que promueven el emprendimiento y la innovación, destacando el rol de organismos como **CORFO y Sercotec**, que entregan financiamiento, asesoría y capacitación a pequeñas empresas. Estas iniciativas representan una oportunidad concreta para *Como Nuevas*, ya que podrían facilitar el acceso a capital semilla, subsidios o programas de fortalecimiento empresarial en etapas iniciales.

A nivel regulatorio, la implementación de la **Ley N.º 20.920 de Responsabilidad Extendida del Productor (REP)** y la reciente incorporación de los textiles y calzado como productos prioritarios refuerzan la importancia de modelos de negocio orientados a la economía circular. Esto otorga legitimidad al emprendimiento, al mismo tiempo que lo posiciona como una respuesta alineada con la agenda pública en materia de sostenibilidad.

Por otro lado, la discusión política en torno a **reformas tributarias y laborales** introduce un grado de incertidumbre que podría impactar en los costos operativos de micro y pequeñas empresas, especialmente en lo relativo a carga impositiva y formalización de contratos. Sin embargo, la tendencia general hacia la promoción de la innovación sostenible y el emprendimiento urbano genera un marco político más favorable que restrictivo para iniciativas como *Como Nuevas*.

Factores Económicos

En 2025 la **economía chilena** muestra una recuperación gradual: el Imacec¹ de julio creció 1,8% a/a² y 0,2% m/m desest.³, con mayor dinamismo en servicios y comercio; el Banco Central redujo la TPM⁴ a 4,75% en julio, mientras que la inflación se ubicó en 4,3% a/a y el desempleo alcanzó 8,9% en el trimestre abr–jun. Este escenario nacional implica

Imacec → *Indicador Mensual de Actividad Económica, elaborado por el Banco Central de Chile para estimar la evolución de la economía en el corto plazo.*

² **a/a**: variación anual respecto al mismo mes del año anterior.

³ **m/m desest.**: variación mensual respecto al mes anterior, ajustada por factores estacionales.

⁴ **TPM (Tasa de Política Monetaria)** → *Tasa de interés que fija el Banco Central para influir en las condiciones crediticias y controlar la inflación.*

oportunidades y desafíos para Como Nuevas: por un lado, el dinamismo en servicios y la menor tasa de interés favorecen la demanda por soluciones urbanas y abren opciones de financiamiento; por otro, la inflación y el desempleo tensionan el poder de compra de los hogares, volviendo a los consumidores más sensibles al precio. En este contexto, el negocio debe reforzar su propuesta como alternativa costo-efectiva frente a la compra de un nuevo par de zapatillas (promedio \$45.700), mediante estrategias de precios accesibles, promociones acotadas y comunicación del ahorro que implica prolongar la vida útil del calzado.

A nivel internacional, factores como la volatilidad del dólar inciden en el precio de insumos importados y en el costo de zapatillas nuevas, lo que puede estimular la demanda por servicios de cuidado y reacondicionamiento. Asimismo, el crecimiento del comercio electrónico global impulsa el consumo de calzado en Chile y, con ello, la necesidad de servicios complementarios como la limpieza profesional. Las tendencias regulatorias y culturales hacia la sostenibilidad, especialmente en Europa y otros mercados avanzados, refuerzan la legitimidad de modelos de economía circular, fortaleciendo la propuesta de valor de Como Nuevas como una alternativa alineada con estándares internacionales de consumo responsable.

Finalmente, los conflictos internacionales y las guerras comerciales generan efectos indirectos sobre la economía local. Por ejemplo, la imposición de aranceles o las disrupciones logísticas encarecen los insumos importados, mientras que la inestabilidad geopolítica suele presionar al alza el tipo de cambio y los precios de la energía. Estos elementos pueden incrementar los costos de operación del emprendimiento, pero al mismo tiempo fortalecen su atractivo, ya que un mayor precio de las zapatillas nuevas incentiva a los consumidores a prolongar la vida útil de las que ya poseen. De este modo, Como Nuevas se ve expuesto a riesgos de costos, pero también a oportunidades estratégicas derivadas de un contexto internacional incierto.

Indicadores económicos y su impacto en Como Nuevas

Inflación

El nivel de inflación, si bien puede presionar los costos de insumos y reducir el poder adquisitivo de los consumidores, no representa únicamente un riesgo. En un contexto de inflación controlada, se facilita la planificación financiera y se refuerza el valor de *Como Nuevas* como una opción económica frente a la compra de calzado nuevo, alineada con la búsqueda de ahorro y consumo responsable.

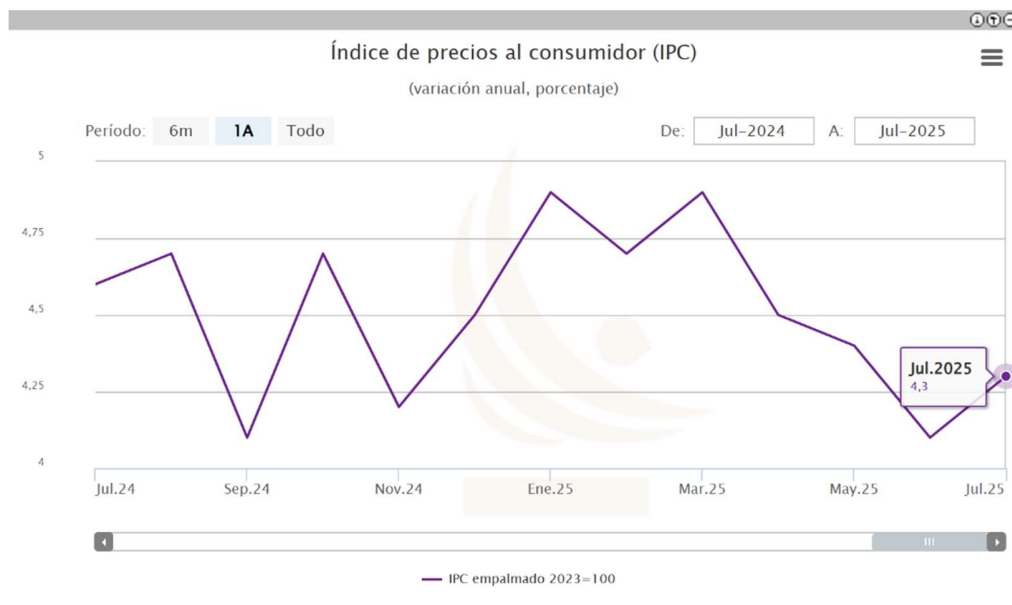


Ilustración 16. Evolución del IPC anual en Chile (julio 2024 – julio 2025)

Fuente: Banco Central de Chile (2025)

IMACEC

El desempeño positivo del Imacec, que refleja dinamismo en el comercio y los servicios, constituye un entorno favorable para captar clientes y consolidar la propuesta de valor de Como Nuevas. Aunque una desaceleración podría reducir la disposición al gasto en servicios complementarios, un escenario de crecimiento incentiva el consumo y abre espacio para que el emprendimiento se posicione como una alternativa innovadora en el mercado.

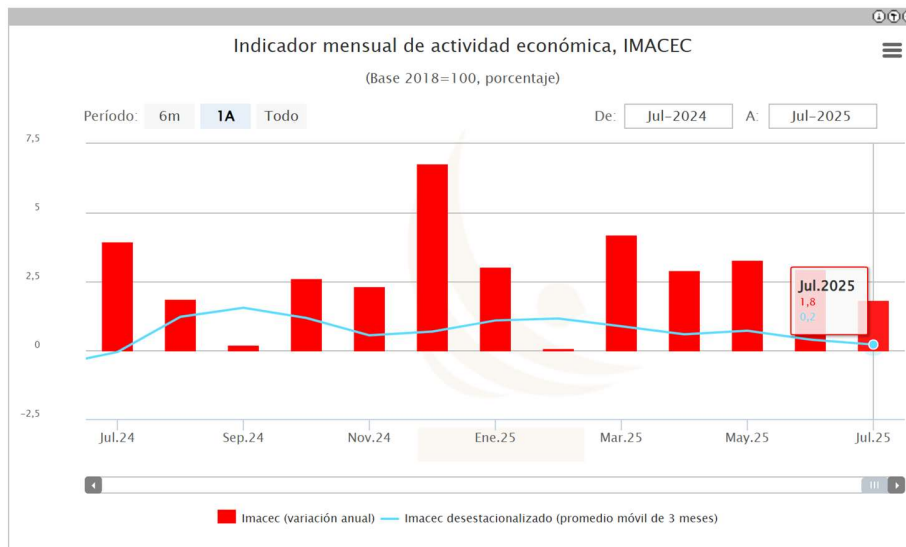


Ilustración 17. Evolución del Imacec anual y desestacionalizado (julio 2024 – julio 2025)

Fuente: Banco Central de Chile (2025).

Tasa de Política Monetaria

La evolución de la TPM, al situarse en niveles más bajos, contribuye a generar condiciones de financiamiento más accesibles y estimula el consumo, lo que favorece el desarrollo de *Como Nuevas*. Si bien un aumento futuro podría encarecer los créditos y restringir la inversión, el escenario actual constituye una oportunidad para consolidar el negocio y aprovechar programas de apoyo al emprendimiento.



Ilustración 18. Evolución de la Tasa de Política Monetaria en Chile (septiembre 2024 – septiembre 2025)

Fuente: Banco Central de Chile (2025)

La evolución de la TPM, al situarse en niveles más bajos, contribuye a generar condiciones de financiamiento más accesibles y estimula el consumo, lo que favorece el desarrollo de *Como Nuevas*. Si bien un aumento futuro podría encarecer los créditos y restringir la inversión, el escenario actual constituye una oportunidad para consolidar el negocio y aprovechar programas de apoyo al emprendimiento.

Tasa de desocupación nacional

El alto nivel de desempleo y la reducción del poder adquisitivo, lejos de representar únicamente un riesgo, pueden fortalecer la demanda por servicios de limpieza y reacondicionamiento de calzado. En un contexto de restricciones presupuestarias, los consumidores tienden a privilegiar alternativas más económicas frente a la compra de nuevos productos, lo que posiciona a *Como Nuevas* como una solución de ahorro y consumo responsable.

En conclusión, los indicadores económicos analizados evidencian tanto desafíos como oportunidades para *Como Nuevas*. Mientras la inflación y el desempleo generan sensibilidad en los precios y menor poder adquisitivo, el dinamismo del Imacec y la baja en la TPM configuran un escenario favorable para captar clientes y acceder a financiamiento. En conjunto, estas condiciones refuerzan la pertinencia del servicio como una alternativa accesible, sostenible y alineada con las necesidades actuales de los consumidores.

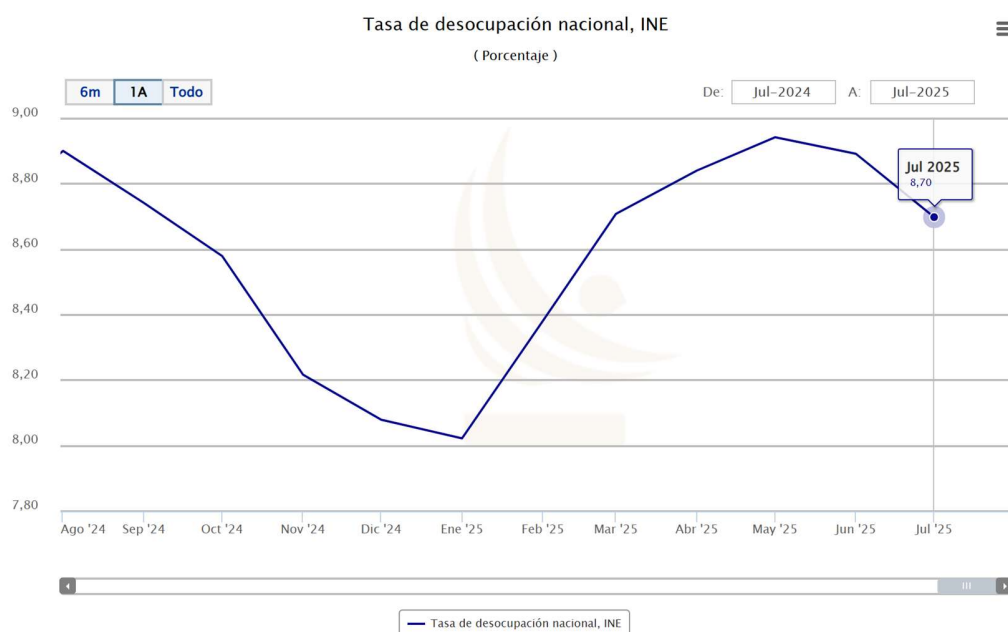


Ilustración 19. Evolución de la tasa de desocupación nacional en Chile (julio 2024 – julio 2025)

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas – INE (2025)

Factores Sociales

Las zapatillas se han consolidado como un símbolo cultural y de estilo de vida en la población urbana chilena, siendo utilizadas no solo por comodidad, sino también como un elemento de identidad personal. De acuerdo con la Radiografía al consumo y uso de zapatillas de los chilenos (Activa, 2024), el 94,9 % de los adultos en Chile utiliza zapatillas habitualmente y un 63,3 % las usa todos los días, lo que confirma su relevancia en la vida cotidiana y refuerza la existencia de un mercado amplio y recurrente para servicios de cuidado especializado.

Asimismo, los cambios demográficos en Santiago, caracterizados por una alta concentración de población joven y profesional en comunas urbanas de ingresos medios y medio-altos, fortalecen la viabilidad del proyecto al reunir segmentos con alto uso de zapatillas, afinidad por la sostenibilidad y disposición a pagar por servicios diferenciados.

Al mismo tiempo, la sensibilidad hacia la sostenibilidad ha crecido de forma significativa, especialmente entre las generaciones jóvenes y profesionales. Según la Estrategia de Economía Circular del Ministerio del Medio Ambiente (2024), estos segmentos son los más proclives a modificar sus patrones de consumo y a preferir alternativas alineadas con la economía circular y la reducción de residuos. Esta tendencia coincide con los resultados de la encuesta aplicada en este estudio, donde un 64,5 % de los participantes declaró estar dispuesto a contratar el servicio de limpieza de zapatillas si este contribuye a reducir residuos textiles.

Otros factores sociales también fortalecen la propuesta de *Como Nuevas*. En primer lugar, los cambios en los hábitos de consumo reflejan una mayor preferencia por servicios prácticos y personalizados, con alta valoración de la conveniencia a través del retiro y entrega a domicilio. Asimismo, la demografía urbana de Santiago, con una fuerte concentración de población joven y profesional, favorece la demanda de este tipo de servicios, en especial en segmentos socioeconómicos medios-altos que presentan mayor disposición a pagar por especialización.

Por otro lado, la influencia de las redes sociales potencia la cultura del “antes y después”, reforzando la importancia de la estética y la imagen personal en la vida cotidiana.

Esto se complementa con una creciente conciencia de higiene y salud, donde la limpieza del calzado se percibe como parte del autocuidado y el bienestar. Finalmente, la cultura sneaker se encuentra en auge: las zapatillas dejaron de ser exclusivamente deportivas para transformarse en objetos de colección y de status social, lo que genera consumidores dispuestos a invertir en su cuidado y mantención.

En este contexto, *Como Nuevas* se alinea directamente con las tendencias sociales actuales al ofrecer un servicio práctico, sostenible y coherente con la preocupación por el medioambiente, el consumo responsable y la estética personal. De este modo, los factores sociales no solo confirman la existencia de un mercado amplio en el presente, sino que también consolidan la viabilidad del emprendimiento en el largo plazo, al estar alineado con cambios culturales y demográficos que tienden a profundizarse en la población urbana chilena.

Factores Tecnológicos

Chile presenta una de las tasas de digitalización más altas de América Latina: cerca del 85% de los usuarios de internet utiliza activamente redes sociales (DataReportal, 2024). Plataformas como Instagram, TikTok y WhatsApp Business se consolidan como canales estratégicos para la promoción, la interacción con clientes y la gestión de pedidos, lo que representa una oportunidad directa para *Como Nuevas*, al facilitar el alcance y la fidelización de consumidores jóvenes y urbanos.

El crecimiento del e-commerce también ha intensificado el consumo de zapatillas, lo que, sumado al dinamismo de plataformas como Mercado Libre o Dafiti, aumenta la necesidad de servicios postventa como la limpieza y reacondicionamiento.

En paralelo, los avances en tecnologías de limpieza y reacondicionamiento de calzado han permitido mejorar la calidad y durabilidad de los resultados. La incorporación de insumos biodegradables, maquinaria especializada (cepillos eléctricos, vaporizadores, ozonizadores) y productos innovadores como recubrimientos hidrofóbicos o antibacterianos abre la posibilidad de ofrecer servicios diferenciados y premium, elevando el estándar frente a los métodos caseros.

La expansión de las plataformas de pago digital (transferencias electrónicas, billeteras virtuales y aplicaciones móviles) respalda la formalización y profesionalización de servicios como el de *Como Nuevas*, garantizando mayor seguridad y comodidad tanto para los clientes como para el negocio. Asimismo, la digitalización de los procesos logísticos — incluyendo aplicaciones para optimizar rutas de retiro y entrega— permite reducir costos de transporte y mejorar la eficiencia operativa, aspecto crítico en un modelo que depende de la conveniencia a domicilio como parte de su propuesta de valor.

Por otra parte, la irrupción de la inteligencia artificial y el Big Data ofrece nuevas oportunidades para microemprendimientos: desde chatbots que agilizan la atención en redes sociales hasta herramientas de segmentación que permiten orientar campañas publicitarias a nichos específicos (por ejemplo, jóvenes urbanos en comunas de mayor uso de zapatillas). Estas innovaciones tecnológicas, sumadas a las tendencias globales en sostenibilidad aplicada a insumos y procesos, refuerzan la pertinencia de *Como Nuevas* como un emprendimiento alineado con las demandas del consumidor digital y consciente de hoy.

En conclusión, la dimensión tecnológica no solo influye en la viabilidad del proyecto al facilitar la promoción, la gestión y la formalización de *Como Nuevas*, sino que también abre oportunidades para diferenciar la propuesta de valor mediante innovaciones en insumos, procesos y canales digitales. Al mismo tiempo, plantea desafíos asociados a los costos de adopción y a la necesidad de adaptación al contexto chileno, lo que refuerza la importancia de integrar la tecnología como un eje estratégico para la competitividad y sostenibilidad del emprendimiento.

Factores Ecológicos

El impacto ambiental del desecho textil y del calzado se ha transformado en una de las principales preocupaciones dentro de la agenda pública y ciudadana. De acuerdo con el Ministerio del Medio Ambiente, en Chile se generan anualmente alrededor de 350 mil toneladas de residuos textiles, gran parte de ellos enviados a vertederos o al desierto de Atacama, lo que evidencia la magnitud del problema y la necesidad de soluciones basadas en la economía circular. En este contexto, iniciativas que promueven la extensión de la vida útil de productos como las zapatillas no solo son percibidas positivamente por los

consumidores, sino que además configuran un mercado emergente para servicios de cuidado especializado.

La Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (REP) ha incorporado recientemente a los textiles y calzado como productos prioritarios, mediante el Decreto Supremo N° 12/2023 del Ministerio del Medio Ambiente, publicado en septiembre de 2023 y cuya aplicación obligatoria comenzó en junio de 2025. Esto refuerza la importancia de modelos de negocio orientados a la reutilización y valorización de estos bienes. Este marco normativo otorga un respaldo institucional a servicios como *Como Nuevas*, que se alinean con la transición hacia una economía baja en residuos y que responden a los desafíos regulatorios tanto locales como internacionales.

Los resultados de la encuesta aplicada en este estudio respaldan esta tendencia: un 64,5 % de los encuestados señaló que estaría dispuesto a contratar el servicio de limpieza de zapatillas si este contribuye a reducir los residuos textiles. Este hallazgo coincide con estudios internacionales que muestran que las generaciones jóvenes y profesionales son más proclives a optar por alternativas sostenibles en su consumo cotidiano (Nielsen, 2019; Deloitte, 2022).

Adicionalmente, el emprendimiento integra el uso de productos biodegradables y prácticas responsables en sus procesos de limpieza, diferenciándose de métodos caseros o informales que pueden incluir químicos contaminantes. Esta orientación ecológica no solo constituye un atributo diferenciador de alto valor, sino que además posiciona a *Como Nuevas* como un actor coherente con las metas globales de sostenibilidad y con las crecientes expectativas de consumidores conscientes. En definitiva, la dimensión ecológica refuerza la viabilidad del proyecto, al situarlo en el cruce entre la demanda ciudadana, la regulación estatal y la tendencia internacional hacia modelos de consumo responsables y circulares.

Factores Legales

El emprendimiento debe ajustarse a la Ley del Consumidor (N.º 19.496), que regula aspectos vinculados a la calidad del servicio, la entrega de información clara y veraz, y el derecho de los clientes a realizar reclamos en caso de incumplimiento. Este marco

normativo es fundamental para generar confianza y transparencia en un rubro donde el servicio personalizado es clave para la satisfacción del cliente.

Asimismo, en caso de operar en un taller físico, es necesario cumplir con normativas sanitarias y municipales asociadas a microempresas, tales como la patente comercial, la resolución sanitaria y las disposiciones sobre el uso responsable de productos químicos de limpieza. A esto se suman las obligaciones tributarias y de formalización laboral derivadas de la constitución de una empresa, lo que asegura tanto la sostenibilidad financiera como el cumplimiento de la normativa vigente.

En un contexto de digitalización creciente, cobra relevancia la Ley de Protección de Datos Personales (N.º 19.628), ya que la gestión de clientes mediante plataformas como Instagram, WhatsApp Business y aplicaciones de pago implica manejar información sensible que debe resguardarse conforme a estándares de seguridad y privacidad. Además, la normativa sobre comercio electrónico y derechos del consumidor digital exige que los servicios ofrecidos en línea cumplan con garantías, políticas de devolución y estándares de atención adecuados.

Es importante destacar que en junio de 2025 los textiles fueron incorporados como producto prioritario bajo la Ley REP en Chile (Resolución Exenta N° 3914/2025), lo que establece obligaciones para productores e importadores, así como nuevas exigencias regulatorias en materia de recolección, valorización y trazabilidad. Esta normativa refuerza el marco legal en el que Como Nuevas opera, aportando respaldo institucional a su propuesta de limpieza, reparación y reutilización de calzado.

Por último, la propiedad intelectual también es un factor a considerar, ya que registrar el nombre comercial y el logo de *Como Nuevas* ante INAPI otorga protección legal frente a imitaciones y refuerza el posicionamiento de la marca.

En conjunto, estos factores legales no solo representan requisitos obligatorios para operar, sino que también constituyen una ventaja competitiva: el cumplimiento regulatorio aporta confianza, credibilidad y diferenciación frente a competidores informales. Además, garantizan la sostenibilidad y escalabilidad del negocio en el largo plazo, al anticipar tendencias regulatorias en consumo, sostenibilidad y digitalización.

Síntesis del análisis PESTEL

El análisis PESTEL muestra que el entorno en el cual se inserta Como Nuevas es favorable y dinámico para el desarrollo de su propuesta. Las tendencias sociales y ecológicas impulsan la demanda por servicios sostenibles y circulares, mientras que el respaldo político a los emprendimientos y los avances tecnológicos refuerzan la pertinencia y escalabilidad del modelo de negocio. Entre las principales oportunidades se identifican el creciente interés por la economía circular, el apoyo institucional a la sostenibilidad y la alta penetración del comercio electrónico. Por otro lado, las amenazas más relevantes corresponden a la informalidad de competidores emergentes y a la posible entrada de actores consolidados que podrían replicar el modelo con mayores recursos.

7.2.8 Análisis Competitivo - Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (1980) permite analizar el grado de competitividad de una industria, evaluando la presión ejercida por factores que inciden en la rentabilidad del negocio. En el caso del presente plan de negocio, su aplicación resulta fundamental para comprender el contexto estratégico en el cual se insertará el emprendimiento *Como Nuevas*, y así definir una propuesta de valor diferenciada y sostenible.

1. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos competidores en la industria de limpieza de zapatillas es **alta**, ya que las barreras de entrada son bajas: no se requieren grandes inversiones en infraestructura ni tecnologías complejas, y es posible iniciar operaciones desde el hogar, especialmente en el segmento informal vía redes sociales. Sin embargo, la propuesta de valor de *Como Nuevas*, basada en la sostenibilidad, precio, rapidez y la conveniencia del retiro y entrega a domicilio, actúa como un filtro diferenciador que dificulta la imitación por parte de actores improvisados. De este modo, aunque la entrada de nuevos jugadores es probable, la construcción de una marca profesional y confiable permite reducir su impacto competitivo.

2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en la industria de limpieza de zapatillas es **medio-alto**, debido a la existencia de sustitutos como el lavado casero o las lavanderías convencionales, sumado a la alta sensibilidad al precio en un contexto de inflación. La encuesta aplicada refleja que, aunque la mayoría de los consumidores está dispuesta a pagar hasta \$15.000, las decisiones de compra se ven condicionadas por la percepción de valor agregado.

No obstante, atributos diferenciadores como la conveniencia del retiro y entrega a domicilio, el ahorro de tiempo y el aporte ambiental refuerzan la propuesta de *Como Nuevas*. Para reducir la presión de la sensibilidad al precio, resulta clave fortalecer la fidelización mediante confianza y transparencia, así como ofrecer segmentación de servicios que permita atender distintos niveles de disposición a pagar.

3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es **medio**, ya que para insumos básicos como paños, cepillos o guantes existen múltiples alternativas en el mercado local, lo que reduce su influencia. No obstante, en el caso de insumos críticos como detergentes biodegradables certificados, soluciones para gamuza o empaques compostables, la menor oferta disponible aumenta la dependencia y la exposición a precios más altos.

En cuanto a maquinaria, la oferta en el mercado nacional es limitada, lo que obliga a importar la mayor parte de los equipos especializados, como lavadoras ultrasónicas, ozonizadores o sistemas de tintura. Esta dependencia de proveedores internacionales implica una mayor exposición a la volatilidad del tipo de cambio, los costos de importación y la disponibilidad de repuestos, lo que constituye un factor crítico a considerar en la operación.

Para mitigar estos riesgos, *Como Nuevas* debe diversificar su base de proveedores, fortalecer relaciones de largo plazo y aplicar mantenimiento preventivo, asegurando continuidad operativa y coherencia con su propuesta ecológica.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de sustitutos es **media**, ya que los consumidores cuentan con alternativas como el lavado casero y servicios informales, percibidas como más económicas pero con resultados limitados y riesgo de dañar materiales delicados. Un sustituto indirecto relevante es la compra de nuevas zapatillas, aunque su costo promedio en Chile (\$45.700) es significativamente superior al valor del servicio de *Como Nuevas* (\$10.000–\$15.000).

La encuesta aplicada refuerza esta ventaja competitiva, pues más del 65 % de los encuestados estaría dispuesto a pagar por un servicio profesional que prolongue la vida útil de su calzado y contribuya a reducir residuos. De este modo, la amenaza de sustitutos puede mitigarse con estrategias de comunicación que destaquen la conveniencia, sostenibilidad y especialización del servicio frente a opciones más baratas pero menos efectivas.

5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad competitiva en la industria de limpieza de zapatillas en Chile es actualmente **moderada**, pues el sector está dominado por actores informales que compiten principalmente en precio y rapidez, pero carecen de atributos diferenciadores como sostenibilidad, conveniencia estructurada o formalización. Además, no existe un referente de marca con reconocimiento inmediato entre los consumidores, lo que refleja la fragmentación del mercado y constituye una oportunidad de posicionamiento para *Como Nuevas*.

Sin embargo, la rivalidad podría intensificarse en el futuro ante la entrada de nuevos competidores formales o la profesionalización de actores informales, atraídos por el crecimiento del segmento urbano. En este escenario, la diferenciación estratégica basada en sostenibilidad, calidad técnica y conveniencia, junto con la fidelización a través de marketing digital y prueba social, será clave para consolidar una ventaja competitiva sostenible.

Competidores actuales en Santiago

En el análisis del entorno competitivo resulta fundamental identificar a los actores que actualmente ofrecen servicios de limpieza de zapatillas en Santiago, ya que su presencia determina el nivel de rivalidad y la necesidad de diferenciación de *Como Nuevas*.

El sector se caracteriza por la coexistencia de emprendimientos formalizados con puntos físicos y servicios estandarizados (como *Sneakclean*, *Sneaker Solution* o *SnkrWash*), junto con una amplia oferta de competidores informales que operan principalmente a través de redes sociales. Si bien estos últimos suelen competir por precio, carecen de atributos diferenciadores como sostenibilidad, confianza y conveniencia en la logística, lo que abre una oportunidad para la propuesta de valor de *Como Nuevas*.

Tabla 1. Principales competidores formales de servicios de limpieza de zapatillas en Santiago

Competidor	Ubicación / Canal	Oferta principal	Precio aproximado	Fortalezas actuales	Debilidades frente a <i>Como Nuevas</i>
SnkrWash / Lavandería de Zapatillas	Sitio web, redes sociales, puntos físicos en Chile y Perú (PARIS Parque Arauco)	Lavado profundo y restauración	Desde \$18.990 (básico) hasta \$27.990 (premium) + \$ 5.990 por cada arreglo extra	Amplia variedad de planes, restauración avanzada, experiencia reconocida en el rubro	Precios elevados en planes intermedios y premium; demora de 3 semanas, no enfatizan sostenibilidad ni retiro personalizado a domicilio
Sneakclean	Puntos físicos (Parque Arauco (Falabella) + online	Limpieza "clínica", kits, customización	Desde \$14.990	Presencia en retail, personalización, marca con notoriedad	Menor enfoque ecológico; limitado a ubicaciones físicas
Sneaker Solution	Online (retiro vía convenios, tiendas Falabella/Paris)	Venta de Kits de Limpieza y Lavandería	Desde ~\$13.990	Conveniencia, alianzas comerciales con grandes retailers	El servicio de limpieza es secundario frente a la venta de kits, con menor personalización que Como Nuevas y mayores demoras por operar desde La Florida.

Fuente: Elaboración propia en base a información pública de SnkrWash, Sneakclean y Sneaker Solution (2025).

La Tabla 1 muestra los principales competidores formales identificados en Santiago, destacando sus características, fortalezas y brechas frente a la propuesta de este emprendimiento.

Por tanto, el análisis de los competidores actuales confirma lo señalado en el modelo, la rivalidad en este mercado es todavía moderada, con una presencia predominante de actores informales y pocos servicios formalizados. Este escenario, lejos de constituir una amenaza insuperable, abre un espacio de posicionamiento estratégico para *Como Nuevas*, que puede diferenciarse mediante una propuesta de valor centrada en la sostenibilidad, la calidad del servicio, rapidez y la conveniencia del retiro y entrega a domicilio, atributos poco explotados por la competencia existente.

Síntesis del análisis de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter muestra que *Como Nuevas* se inserta en un mercado con barreras de entrada bajas, lo que facilita la aparición de competidores informales, aunque la diferenciación sostenible y la formalización actúan como barreras efectivas.

Los clientes presentan un poder de negociación medio-alto, dado su nivel de sensibilidad al precio, pero existe disposición a pagar por calidad y conveniencia. Los proveedores ejercen un poder medio, con mayor relevancia en insumos y equipos especializados, mitigable a través de la diversificación.

La amenaza de sustitutos es media, principalmente el lavado casero y la compra de un nuevo par de zapatillas, aunque el costo diferencial y el impacto ambiental favorecen al servicio de reacondicionamiento.

Finalmente, la rivalidad competitiva es moderada y dominada por actores informales sin líderes reconocidos, lo que abre una oportunidad para que *Como Nuevas* se consolide como marca de referencia en la limpieza profesional de zapatillas en Santiago.

7.2.9 Análisis Estratégico - FODA

El análisis FODA constituye una herramienta clave para vincular los factores internos y externos que influyen en el emprendimiento *Como Nuevas*. En este caso, las **Fortalezas y Debilidades** se levantaron principalmente a partir de los resultados de la encuesta aplicada a 121 potenciales clientes, que permitió identificar percepciones respecto a la calidad, conveniencia y diferenciación del servicio, junto con los hábitos de uso y limpieza de zapatillas. Esta información se complementó con un diagnóstico interno de recursos y capacidades del emprendimiento, considerando aspectos operativos, financieros y de propuesta de valor.

Por su parte, las **Oportunidades y Amenazas** provienen del análisis del entorno realizado mediante las herramientas PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, las cuales entregan un marco para comprender las tendencias de sostenibilidad, la penetración del comercio electrónico y el grado de rivalidad en el mercado de limpieza de calzado.

De esta manera, el FODA se construye sobre una base empírica que combina evidencia primaria y secundaria, otorgando un diagnóstico integral que permite formular estrategias realistas y sostenibles para la consolidación de *Como Nuevas* en el mercado local.

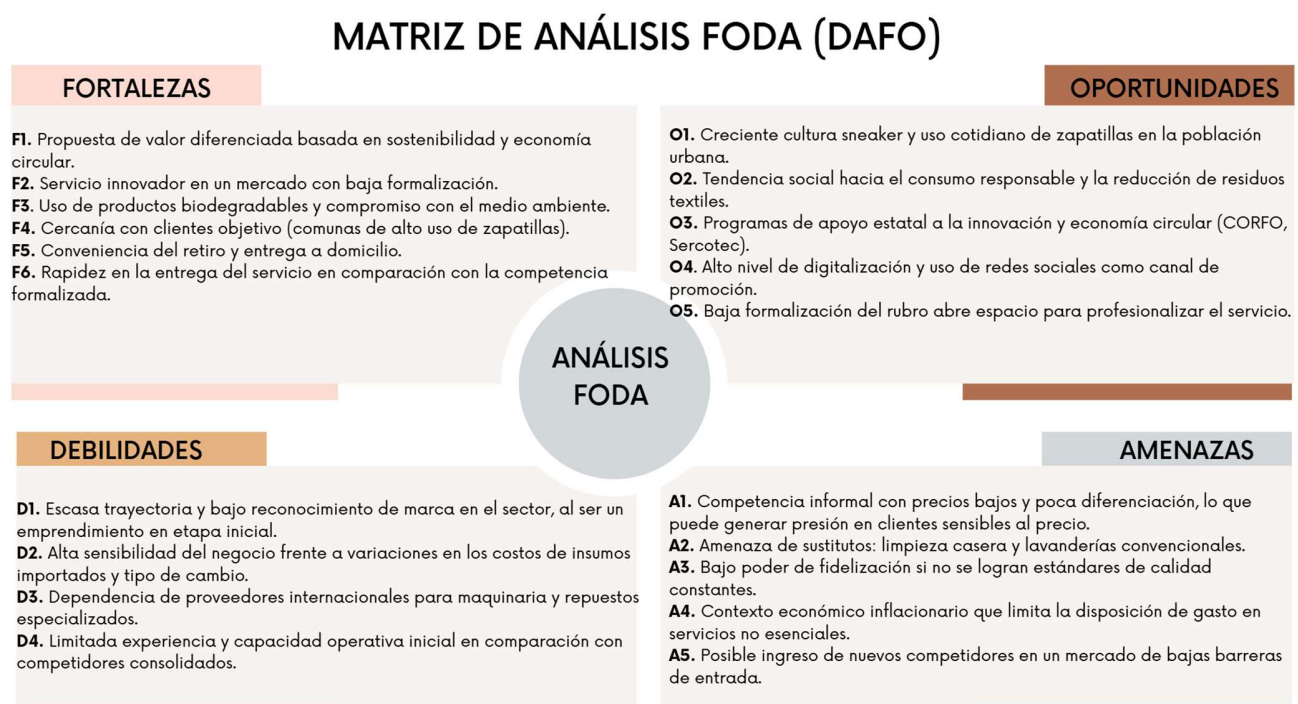


Ilustración 20. Matriz de análisis FODA del emprendimiento Como Nuevas

Fuente: Elaboración propia en base al análisis estratégico del emprendimiento (2025).

Estrategias FO, DO, FA Y DA

A partir de la matriz FODA del emprendimiento *Como Nuevas*, se formularon estrategias que combinan los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas). Este cruce permite orientar la planificación estratégica de manera integral, potenciando las ventajas competitivas del proyecto, reduciendo sus limitaciones internas y anticipando los riesgos del entorno. Las estrategias FO, DO, FA y DA buscan traducir el diagnóstico en acciones concretas que fortalezcan la viabilidad y sostenibilidad del emprendimiento en el mercado local.

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

- **FO1:** Captar consumidores jóvenes y urbanos a través de una propuesta de valor sostenible que promueva el consumo responsable.
(Sustentada en la Fortaleza: propuesta de valor sostenible; y en la Oportunidad: tendencia al consumo responsable).
- **FO2:** Expandir el servicio en comunas con alta demanda de zapatillas mediante campañas en redes sociales apoyadas en el retiro y entrega a domicilio.
(Sustentada en la Fortaleza: conveniencia del retiro/entrega a domicilio; y en la Oportunidad: digitalización y uso de redes sociales).
- **FO3:** Posicionar Como Nuevas como un servicio formal y diferenciado frente a la alta informalidad del rubro.
(Sustentada en la Fortaleza: formalización y calidad del servicio; y en la Oportunidad: baja formalización del mercado).
- **FO4:** Desarrollar alianzas estratégicas con gimnasios, colegios y tiendas deportivas para ampliar la red de clientes.
(Sustentada en la Fortaleza: capacidad de generar convenios estratégicos; y en la Oportunidad: programas estatales de apoyo a emprendimientos sostenibles).

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

- **DO1:** Superar la escasa trayectoria del emprendimiento mediante campañas digitales que refuercen la confianza en el servicio.
(Sustentada en la Debilidad: baja trayectoria; y en la Oportunidad: digitalización del público objetivo).
- **DO2:** Compensar la sensibilidad a costos e insumos importados mediante la postulación a fondos de apoyo público.
(Sustentada en las Debilidades: costos variables altos e insumos importados; y en la Oportunidad: programas de apoyo CORFO/Sercotec).
- **DO3:** Reducir la falta de experiencia técnica mediante capacitación y estandarización de procesos, reforzando la confianza de los clientes.
(Sustentada en la Debilidad: limitada experiencia operativa; y en la

Oportunidad: tendencia al consumo responsable que valora servicios especializados).

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

- **FA1:** Diferenciarse de la competencia informal destacando rapidez y uso de productos biodegradables.
(Sustentada en las Fortalezas: rapidez del servicio y uso de insumos sostenibles; y en la Amenaza: competencia informal creciente).
- **FA2:** Contrarrestar la presencia de sustitutos fortaleciendo el carácter innovador y sostenible del servicio.
(Sustentada en las Fortalezas: propuesta de valor innovadora y sostenible; y en la Amenaza: servicios sustitutos informales o caseros).
- **FA3:** Fomentar la fidelización de clientes mediante cercanía y programas de recompra para reducir la rotación.
(Sustentada en la Fortaleza: cercanía con clientes y programas de lealtad; y en la Amenaza: bajo poder de fidelización en el mercado).
- **FA4:** Utilizar la conveniencia del retiro y entrega a domicilio para crear barreras de entrada frente a nuevos competidores.
(Sustentada en la Fortaleza: conveniencia logística; y en la Amenaza: entrada potencial de nuevos competidores).

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

- **DA1:** Mitigar la falta de experiencia y la baja fidelización mediante capacitación continua y programas de lealtad.
(Sustentada en la Debilidad: limitada experiencia operativa; y en la Amenaza: bajo poder de fidelización en el mercado).
- **DA2:** Diversificar la cartera de proveedores para enfrentar riesgos asociados a inflación y alza de insumos.
(Sustentada en la Debilidad: dependencia de insumos importados; y en la Amenaza: inflación y encarecimiento de materias primas).
- **DA3:** Escalar gradualmente la operación para evitar riesgos financieros y reducir la vulnerabilidad ante nuevos competidores.

(Sustentada en las Debilidades: sensibilidad a costos y falta de experiencia; y en la Amenaza: entrada de nuevos competidores).

- **DA4:** Implementar alianzas estratégicas o un modelo de franquicia para compensar el bajo reconocimiento de marca y protegerse de la competencia informal.

(Sustentada en la Debilidad: escaso posicionamiento inicial; y en la Amenaza: competencia informal consolidada).

El diseño de las estrategias FO, DO, FA y DA confirma que *Como Nuevas* cuenta con un marco estratégico robusto para enfrentar su entorno competitivo. Al aprovechar fortalezas como la sostenibilidad, la conveniencia y la innovación, junto con oportunidades vinculadas al consumo responsable y la digitalización, el emprendimiento puede consolidar su posicionamiento y crecer en un mercado en expansión. Al mismo tiempo, las estrategias permiten mitigar debilidades internas y protegerse frente a amenazas externas, reforzando la capacidad del negocio para sostenerse en el tiempo y adaptarse a las exigencias de los consumidores y del entorno regulatorio.

7.3 Diseño de la Propuesta de Valor y Modelo de Negocios

La formulación de la propuesta de valor y el diseño del modelo de negocio constituye el eje central en la planificación estratégica, ya que define el beneficio diferencial que ofrece el emprendimiento y la forma en que satisface necesidades específicas de sus clientes. De acuerdo con Weinberger (2009), la propuesta debe construirse a partir del análisis del entorno y de las preferencias de los consumidores, integrando atributos que éstos valoren y ajustándose de manera dinámica a los cambios del mercado. Para su representación práctica (modelo de negocio), se emplea el Modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010), el cual permite visualizar la coherencia entre la propuesta de valor y los demás bloques del negocio, asegurando su consistencia estratégica y operativa.

7.3.1 Análisis modelo CANVAS

1. Propuesta de Valor

- Servicio profesional, especializado y sostenible de limpieza y reacondicionamiento de zapatillas.

- Uso de productos biodegradables y procesos responsables.
- Retiro y entrega a domicilio en comunas urbanas de Santiago.
- Resultados de alta calidad en distintos materiales (gamuza, nobuck, lona, cuero).
- Ahorro de dinero y tiempo frente a la compra de un nuevo par o métodos caseros.
- Posicionamiento como el primer servicio formalizado y ecológico de su tipo en Santiago.

2. Segmentos de Clientes

- Jóvenes y adultos urbanos (18–45 años).
- Segmentos medios y medios-altos en comunas como Ñuñoa, La Reina, Las Condes, Providencia, Vitacura y Lo Barnechea.
- Consumidores con alta frecuencia de uso de zapatillas (trabajo, deporte, estilo urbano).
- Clientes conscientes de la sostenibilidad y la estética personal.

3. Canales

- Redes sociales: Instagram, TikTok, WhatsApp Business.
- Marketing digital (publicidad segmentada, contenidos antes/después).
- Recomendación boca a boca (testimonios, reseñas online).
- Contacto directo en puntos estratégicos (gimnasios, ferias urbanas, clubes deportivos).

4. Relación con los Clientes

- Atención personalizada vía WhatsApp/Instagram.
- Comunicación transparente (fotos antes y después, checklist de entrega).
- Estrategias de fidelización: promociones, programas de recompra, membresías.
- Generación de confianza a través de reseñas verificadas y testimonios.

5. Fuentes de Ingreso

- Ingreso principal: servicio de limpieza y reacondicionamiento de zapatillas (\$10.000–\$15.000).
- Servicios adicionales: reacondicionamiento premium (reparación ligera, tintura, plantillas).

- Posible venta de kits eco de limpieza en el mediano plazo.

6. Recursos Clave

- Taller (arriendo local físico).
- Maquinaria y equipos (lavadoras, secadoras, cepillos eléctricos, vaporizadores, ozonizadores).
- Insumos biodegradables y empaques ecológicos.
- Marca registrada y posicionada en redes sociales.
- Conocimientos técnicos en limpieza de distintos materiales.

7. Actividades Clave

- Recepción, limpieza y reacondicionamiento de zapatillas.
- Logística de retiro y entrega a domicilio (opción de externalizar el servicio)
- Marketing digital y generación de contenidos.
- Gestión de proveedores (insumos y equipos).
- Capacitación continua en técnicas y procesos.

8. Socios Clave

- Proveedores de insumos biodegradables y empaques.
- Distribuidores de maquinaria especializada.
- Plataformas digitales (Instagram, WhatsApp, apps de pago).
- Instituciones de apoyo (CORFO, Sercotec, municipalidades).
- Posibles alianzas con gimnasios, clubes deportivos y tiendas urbanas.

9. Estructura de Costos

- Costos variables: insumos biodegradables, transporte (metro, combustible si se expande).
- Costos fijos: maquinaria y herramientas, empaques, publicidad digital.
- Gastos administrativos: patente, SII, registro de marca.
- Costos de fidelización y marketing (promociones, contenidos).

Tabla modelo de negocio

Socios clave ¿Quiénes son nuestros socios y proveedores clave? • Proveedores de insumos y empaques ecológicos. • Distribuidores de maquinaria especializada. • Plataformas digitales (Instagram, WhatsApp, apps de pago). • Instituciones de apoyo (CORFO, Sercotec). • Alianzas con gimnasios y tiendas deportivas.	Actividades clave ¿Qué actividad principal es la que aporta el valor a mi negocio? • Limpieza y reacondicionamiento de zapatillas. • Logística de retiro y entrega. • Marketing digital y fidelización.	Propuesta de valor ¿Qué problema ayudamos a resolver? • Dificultad con métodos caseros de limpieza • Falta de tiempo • Escasa Oferta ¿Qué necesidad se está solventando? • Prolongar la vida útil del calzado • La demanda por servicios sostenibles • conveniencia mediante retiro y entrega ¿Qué valor están apreciando nuestros clientes? • Confianza en un servicio profesional • Ahorro de tiempo y dinero • Tranquilidad de contribuir al cuidado ambiental • Experiencia de servicio diferenciada	Relaciones con clientes ¿Qué tipo de relación tenemos con nuestros clientes? Personalizada y cercana, basada en confianza y servicio de calidad. ¿Directa, indirecta? Directa, (Instagram, WhatsApp Business)	Segmentos de clientes ¿Cuál es el perfil de cliente de nuestro negocio? • Jóvenes y adultos urbanos (18-45 años). • NSE medio y medio-alto en Ñuñoa, La Reina, Las Condes, Providencia, Vitacura y Lo Barnechea. • Usuarios intensivos de zapatillas (trabajo, deporte, estilo urbano). • Consumidores conscientes de sostenibilidad y estética.
Estructura de costes • Fijos: arriendo/local, maquinaria, marketing digital, gastos administrativos. • Variables: insumos biodegradables, empaques, transporte/logística. • Otros: capacitaciones, promociones y fidelización.	Canales ¿Cuáles son los principales canales de comunicación para dar a conocer el negocio? Redes sociales: Instagram, TikTok, WhatsApp Business. Marketing digital: publicidad segmentada y contenido "antes/después". Recomendación boca a boca y reseñas online. Contacto directo en puntos estratégicos (gimnasios, ferias urbanas, tiendas deportivas).			
				Fuentes de ingresos Limpieza y reacondicionamiento (\$10.000-\$15.000). Servicios premium y packs. Futuro: venta de kits eco

Ilustración 21. Modelo de negocio del emprendimiento Como Nuevas

Fuente: Elaboración propia en base al modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010).

En síntesis, el Modelo Canvas de *Como Nuevas* refleja un emprendimiento que combina sostenibilidad, conveniencia y calidad como pilares diferenciadores frente a la competencia informal y los sustitutos caseros. La propuesta de valor se articula de manera coherente con los segmentos de clientes, los canales digitales y la estructura de costos e ingresos proyectada, evidenciando la viabilidad del negocio. Este modelo no solo permite visualizar la interdependencia entre los distintos componentes del proyecto, sino también consolidar a *Como Nuevas* como una alternativa innovadora y formalizada en el cuidado de zapatillas en Santiago, con potencial de crecimiento y escalabilidad en el mediano plazo.

7.4 Plan de Marketing y Comercialización

El plan de marketing y comercialización de *Como Nuevas* tiene como propósito posicionar el servicio en el mercado, atraer a clientes que valoren la sostenibilidad y la conveniencia, y garantizar la viabilidad comercial en el tiempo. La estrategia se centrará en

diferenciar, educar y fidelizar, destacando tanto el aporte al estilo de vida urbano como al cuidado del medio ambiente.

7.4.1 Marketing Mix (4P)

Producto (servicio ofrecido)

Oferta Básica

- Servicio profesional y especializado de limpieza y reacondicionamiento de zapatillas.
- Uso de insumos biodegradables y procesos sostenibles, aportando valor ambiental y credibilidad frente a un mercado con riesgo de *greenwashing*.
- Retiro y entrega a domicilio en comunas urbanas de Santiago, con énfasis en comodidad y ahorro de tiempo para el cliente.
- Servicios escalonados: básico (limpieza estándar), premium (incluye detalles avanzados) e integral (para pares de alto valor o materiales delicados).
- Registro visual “antes y después” como evidencia tangible de calidad, reforzando confianza y transparencia.

Propuesta innovadora

- Implementación de **packs de limpieza** y **planes de suscripción** orientados a clientes frecuentes.
- Los packs entregan precios preferentes por volumen, mientras que los planes de suscripción (mensuales o trimestrales) aseguran limpiezas recurrentes con beneficios adicionales (retiro prioritario, descuentos en servicios extra).
- Esta innovación refuerza la fidelización y permite escalar el negocio hacia un modelo de ingresos recurrentes y sostenibles.

Precio

Estrategia base

- Tarifas accesibles y competitivas, en un rango de \$10.000–\$15.000 por par, lo que representa una alternativa costo-efectiva frente al precio promedio de un par nuevo (\$45.700 aprox.).
- Segmentación por valor percibido: precios diferenciados según complejidad del material y tipo de servicio.

Propuesta innovadora

- **Descuentos progresivos** por volumen en los packs de limpieza.
- Beneficios exclusivos para clientes suscritos, que incluyen tarifas preferentes y ventajas adicionales.
- Este esquema fomenta la recompra, consolida relaciones de largo plazo y asegura un flujo constante de ingresos.

Tabla 2. Propuesta de packs y planes de suscripción del emprendimiento Como Nuevas

Nombre	Incluye	Beneficios adicionales	Orientado a
Pack Básico	3 limpiezas estándar	Descuento por volumen	Clientes ocasionales con varias zapatillas
Pack Premium	3 limpiezas premium	Blanqueo de suela incluido en 1 par	Usuarios frecuentes que buscan mayor detalle
Plan Mensual Plus	2 limpiezas estándar + 1 premium al mes	Retiro y entrega prioritaria	Jóvenes urbanos / deportistas
Plan Trimestral Eco	6 limpiezas estándar en 3 meses	10% descuento en impermeabilización o extras	Familias y clientes conscientes de la sostenibilidad
Plan Full Care	4 limpiezas premium al mes	Beneficios exclusivos en extras (activación de color, hidratación de cuero)	Sneakerheads y coleccionistas

Fuente: Elaboración propia (2025).

Plaza (distribución)

Oferta básica

- Cobertura inicial en Ñuñoa, Providencia, La Reina y Las Condes.
- Retiro y entrega a domicilio externalizado mediante alianzas logísticas, optimizado por rutas planificadas.
- Canales de contacto: WhatsApp Business (gestión personalizada) e Instagram (atraer y educar al cliente).

Propuesta innovadora

- Integración de herramientas digitales (agenda online, sistema de pago) para coordinar la logística con el cliente en tiempo real.
- Alianzas estratégicas con operadores de última milla que aseguren puntualidad y cuidado de los productos.
- Escalabilidad progresiva a nuevas comunas según demanda, con posibilidad de negociar tarifas preferenciales por volumen.

Promoción

Oferta básica

- Estrategia digital intensiva en Instagram y TikTok, con foco en contenidos “antes y después” y mensajes de impacto ambiental (“pares salvados de la basura”).
- Comunicación directa y personalizada a través de WhatsApp Business, reforzando la cercanía y confianza con el cliente.
- Activaciones puntuales en ferias urbanas o colaboraciones con tiendas de calzado, para generar visibilidad offline.

Propuesta innovadora

- Programa de embajadores: clientes frecuentes que difunden el servicio a cambio de beneficios exclusivos, potenciando el marketing orgánico.

- Alianzas con microinfluencers urbanos, comunidades sneaker y clubes **deportivos**, donde el uso de zapatillas es intensivo.
- Estrategias de prueba social: recopilación de testimonios, reseñas y métricas de impacto ambiental (pares rescatados, kg de residuos evitados) como parte de la comunicación de marca.
- Convenios con marcas deportivas (ej. Adidas, Nike, Puma, Vans): integración de beneficios cruzados, como la entrega de un ticket gratuito de limpieza por la compra de un par de zapatillas, válido durante los primeros seis meses de uso. Esto refuerza la propuesta de valor de sostenibilidad, potencia la experiencia postcompra y genera asociación directa con marcas reconocidas.

7.4.2 Estrategias complementarias

Comunicación estratégica

La comunicación de Como Nuevas se construirá en coherencia con su propuesta de valor ecológica y sostenible, transmitiendo confianza, cercanía y responsabilidad ambiental. Se desarrollará una identidad comunicacional clara y coherente (nombre, logotipo, colores y tono) que refleje los valores de la marca: sostenibilidad, innovación, estilo urbano y compromiso con el cliente.

El enfoque estará en educar al consumidor sobre los beneficios de prolongar la vida útil del calzado y en reforzar el impacto positivo de cada servicio en términos de reducción de residuos. Los mensajes se adaptarán a cada canal:

- Instagram y TikTok: tono fresco y visual, con contenidos “antes y después”, cápsulas educativas y métricas de impacto ambiental (“pares salvados de la basura”).
- WhatsApp Business: comunicación directa y personalizada, reforzando la cercanía y confianza con los clientes.
- Sitio web (mediano plazo): un espacio más informativo y profesional, con agenda online, pago integrado y testimonios de clientes.

De esta forma, la comunicación no solo busca vender un servicio, sino también generar una conexión emocional y responsable con el cliente.

Identidad visual de la marca

El logotipo y la identidad gráfica de Como Nuevas están diseñados bajo criterios de simplicidad, modernidad y coherencia con la sostenibilidad. La tipografía clara transmite profesionalismo, mientras que la paleta cromática, con predominio de verdes, naranjos y amarillos, remite a la frescura, la ecología y el estilo urbano.

Estos elementos gráficos consolidan un sello distintivo que permite reconocer de inmediato la propuesta de valor: prolongar la vida útil de las zapatillas mediante un servicio especializado, confiable y ambientalmente responsable, alineado con las tendencias de consumo consciente y economía circular.

Ilustración 22. Logotipo oficial del emprendimiento Como Nuevas



Fuente: Elaboración propia (2025).

Medición y seguimiento

Para evaluar la efectividad del plan de marketing y asegurar una mejora continua, se implementarán herramientas de control basadas en indicadores clave de desempeño (KPI), tales como:

- Captación: número de nuevos seguidores en redes sociales, consultas y contactos recibidos por mes.
- Conversión: porcentaje de consultas que se transforman en ventas efectivas.

- Fidelización: tasa de clientes recurrentes en intervalos de 30, 60 y 90 días.
- Satisfacción: encuestas breves post-servicio y análisis de reseñas en Instagram y Google.
- Reputación digital: proporción de comentarios positivos vs. negativos y Net Promoter Score (NPS).

El monitoreo de estos indicadores permitirá identificar oportunidades de mejora, ajustar las campañas en función de los resultados y consolidar la estrategia de fidelización. En el caso de *Como Nuevas*, el seguimiento sistemático de la captación, conversión, satisfacción y lealtad de los clientes reforzará el posicionamiento de la marca, optimizará la eficiencia de las acciones comerciales y asegurará la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Tabla 3. Indicadores de medición y seguimiento del plan de marketing

Categoría	Indicador	Descripción	Fórmula / Unidad	Meta sugerida
Captación	Nuevos seguidores en redes sociales	Crecimiento mensual de la comunidad digital en Instagram/TikTok	$(\text{Seguidores (t)} - \text{Seguidores (t-1)}) / \text{Seguidores (t-1)} \times 100$	$\geq +10\%$ mensual
	Leads o consultas recibidas	Contactos a través de WhatsApp, formularios o DM	Nº de consultas / mes	≥ 50 consultas / mes
Conversión	Tasa de conversión	Porcentaje de consultas que se transforman en ventas	$(\text{Ventas} / \text{Consultas}) \times 100$	20–30%
Fidelización	Repeat rate	% de clientes que repiten en intervalos de 30/60/90 días	$(\text{Clientes recurrentes} / \text{Clientes totales}) \times 100$	$\geq 30\%$
Satisfacción	Encuestas de satisfacción	Opinión en escala de 1 a 5 tras la entrega del servicio	Promedio de encuestas	$\geq 4/5$
	Reseñas en Google/Instagram	Promedio de estrellas y comentarios en plataformas digitales	Escala de 1 a 5	≥ 4.5
Reputación digital	Net Promoter Score (NPS)	Disposición de los clientes a recomendar el servicio	% Promotores – % Detractores	$\geq +50$

Fuente: Elaboración propia en base a Kotler y Keller (2006).

Interpretación de las metas sugeridas:

Las metas definidas en la tabla constituyen parámetros de referencia que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos del plan de marketing. Dichas metas funcionan como umbrales mínimos de desempeño esperados: por ejemplo, un crecimiento mensual superior al 10% en redes sociales refleja la capacidad de captación de audiencia; un mínimo de 50 consultas mensuales asegura un flujo constante de potenciales clientes; y una tasa de conversión entre 20% y 30% valida la eficacia del proceso comercial. Del mismo modo,

alcanzar un nivel de recompra superior al 30% constituye evidencia de fidelización, mientras que resultados de satisfacción $\geq 4/5$, reseñas con un promedio ≥ 4.5 y un Net Promoter Score (NPS) superior a +50 reflejan una percepción positiva del servicio y su potencial de recomendación. En conjunto, estos indicadores permiten monitorear el desempeño de manera sistemática y fundamentar la toma de decisiones correctivas o de mejora continua.

7.5 Plan Operativo

El plan operativo constituye, de acuerdo con Weinberger (2009-2014), el componente del plan de negocios que traduce la estrategia en acciones concretas. Su objetivo es definir los recursos, procesos y mecanismos necesarios para que *Como Nuevas* ofrezca un servicio profesional y sostenible de limpieza y reacondicionamiento de zapatillas. En este marco, se detallan los objetivos de operaciones, actividades previas, localización, procesos principales, gestión de insumos, recursos humanos, infraestructura y sistemas de control, asegurando la viabilidad práctica del emprendimiento.

7.5.1 Objetivos de operaciones

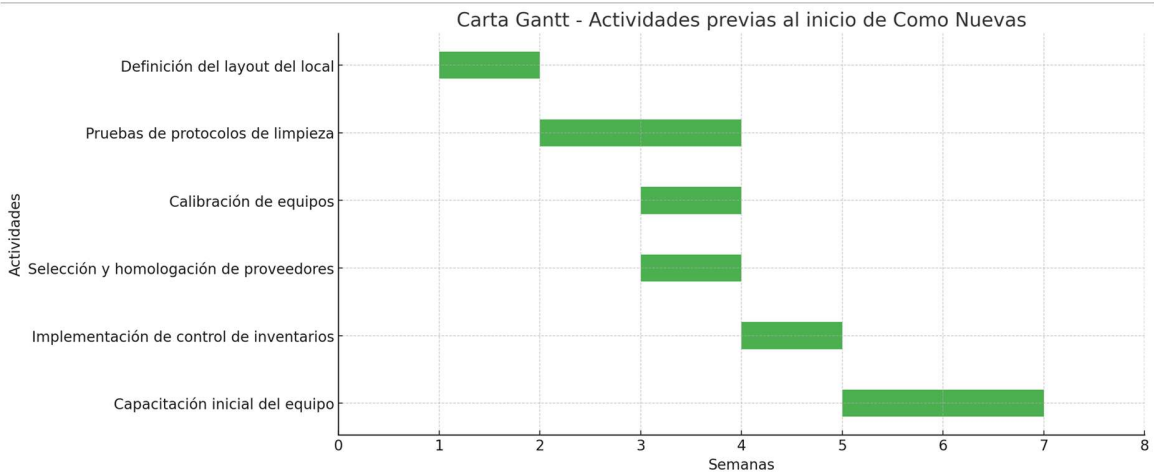
- Los objetivos de operaciones de Como Nuevas buscan garantizar eficiencia, calidad y sostenibilidad desde la etapa inicial.
- Capacidad inicial: 10–20 pares diarios (≈ 50 –100 semanales), escalable a 50 pares diarios en el mediano plazo.
- Tiempos de respuesta: 80% de los pedidos en ≤ 72 horas, con opción de servicio express en 48 horas.
- Calidad: índice de retrabajo $< 5\%$ y checklist de control en 100% de los pedidos (con registro fotográfico).
- Sostenibilidad: 100% de insumos de limpieza y embalaje biodegradables o compostables.
- Logística: $\geq 95\%$ de entregas dentro del plazo comprometido.

7.5.2 Actividades Previas al Inicio

Antes de la puesta en marcha, se ejecutarán actividades clave para validar procesos y garantizar un inicio ordenado:

- Definición del layout del local, con áreas diferenciadas para recepción, limpieza, secado y embalaje.
- Diseño y prueba de protocolos de limpieza según material (lona, cuero, gamuza, malla deportiva).
- Calibración y prueba de equipos especializados (máquinas ultrasónicas y secadoras de aire frío).
- Selección de proveedores sustentables y homologación de insumos.
- Capacitación inicial del equipo en protocolos de calidad, seguridad y atención al cliente.

Ilustración 23. Carta Gantt de actividades previas al inicio del emprendimiento Como Nuevas



Fuente: Elaboración propia (2025).

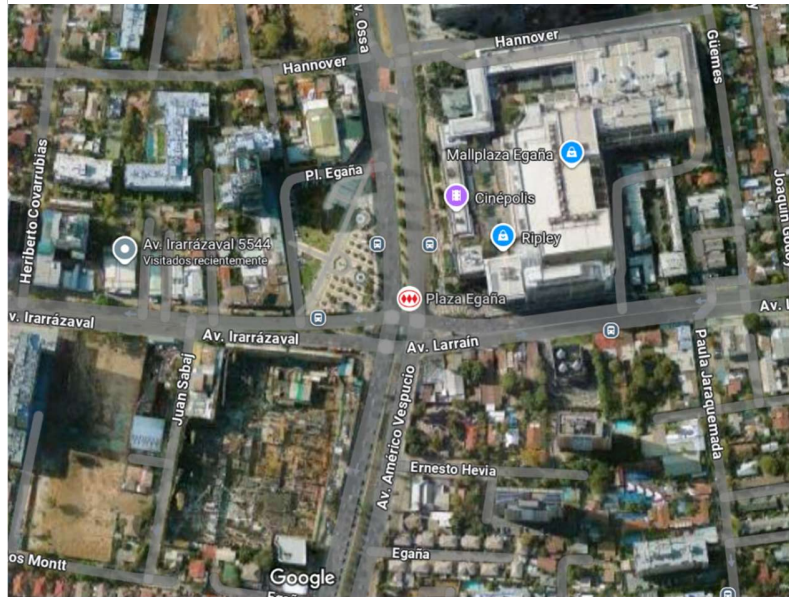
7.5.3 Localización y disposición del local

La primera sucursal se ubicará en **Plaza Egaña**, zona estratégica por su conectividad (Líneas 3 y 4 del Metro, Av. Américo Vespucio, Irarrázaval) y su cercanía con comunas objetivo (Ñuñoa, La Reina, Providencia y Las Condes).

La elección responde a tres factores:

1. Accesibilidad y conveniencia para clientes meta.
2. Alto flujo peatonal y comercial en torno al Mall Plaza Egaña.
3. Costos competitivos de arriendo, menores que en zonas como Costanera Center.

Ilustración 24. Localización estratégica de Como Nuevas



Fuente: Google Maps (2025).

En cuanto a la disposición interna del local (**layout**), se proyecta una distribución funcional que favorece la eficiencia operativa y la separación de etapas críticas del servicio. El espacio contempla seis zonas principales:

1. Recepción y entrega: ubicada al frente, destinada a la atención de clientes y exhibición de productos complementarios.
2. Zona de lavado: equipada con mesón de trabajo y maquinaria especializada para limpieza.
3. Zona de secado: cuenta con equipos de aire frío, repisas ventiladas y deshumidificación para optimizar tiempos sin dañar materiales.
4. Área de detallado y terminaciones: destinada a retoques estéticos, cambio de cordones y acabados finales.
5. Zona de almacenamiento: organizada bajo un sistema FIFO para asegurar orden y trazabilidad de los pedidos.
6. Baño/área de higiene: espacio de apoyo para el personal, con lavamanos adicional cercano a la zona de trabajo.

Esta disposición asegura un flujo de trabajo ordenado, evita la contaminación cruzada entre etapas y facilita el control de calidad en cada fase del proceso. El detalle del equipamiento asociado a cada zona se presenta en la sección de infraestructura y costos.

Ilustración 25. Layout sugerido para la distribución interna del local de Como Nuevas.



Fuente: Elaboración propia (2025).

7.5.4 Procesos principales

El servicio de Como Nuevas se desarrolla en seis etapas, diseñadas para combinar eficiencia y sostenibilidad:

1. Recepción y registro: el cliente agenda por Instagram, WhatsApp o en el local. Se recopilan datos del tipo de zapatilla y sus necesidades en una ficha de servicio.

2. Diagnóstico inicial: se evalúa el material y estado del calzado para definir el tratamiento más adecuado (ej. lona, cuero o gamuza).
3. Limpieza mecanizada y asistida: se emplean máquinas ultrasónicas con detergentes biodegradables en dosis controladas, complementadas con técnicas manuales para zonas delicadas.
4. Secado y reacondicionamiento: el calzado se seca en equipos de aire frío con desinfección por ozono, seguido de tareas de reacondicionamiento como blanqueo de suelas o eliminación de manchas.
5. Control de calidad: se aplica un checklist estandarizado y registro fotográfico de “antes y después”, asegurando consistencia y trazabilidad.
6. Entrega final: el cliente retira en el local o recibe el despacho en comunas objetivo, con embalajes ecológicos biodegradables o reutilizables.

Factores críticos de éxito

- Uso adecuado de insumos en dosis controladas.
- Tiempos de secado ajustados a cada material.
- Cumplimiento estricto de protocolos de higiene y calidad.
- Comunicación clara con el cliente sobre plazos y cuidados.
- Satisfacción del cliente como indicador de mejora continua.

En síntesis, este proceso combina tecnología, protocolos estandarizados y un enfoque sostenible, garantizando resultados homogéneos y de alta calidad. Asimismo, su diseño flexible facilita la escalabilidad futura mediante más personal y equipamiento, en línea con el crecimiento proyectado. De esta manera, se establece la base para los **sistemas de control operativo** descritos en el siguiente apartado.

Ilustración 26. Diagrama de flujo del proceso operativo de Como Nuevas



Fuente: Elaboración propia (2025).

7.5.5 Gestión de insumos y proveedores

La gestión de insumos y proveedores constituye un aspecto esencial para garantizar la continuidad operativa de Como Nuevas y la coherencia con su propuesta de valor sustentable. De acuerdo con Weinberger (2014), este componente se orienta a la adquisición de recursos bajo criterios de confiabilidad, sostenibilidad, costos competitivos y disponibilidad en el mercado.

En la etapa inicial, los insumos críticos del negocio incluyen detergentes y desinfectantes biodegradables, cepillos y paños de limpieza, bolsas compostables para entrega y artículos de protección personal. Estos materiales son clave para sostener la operación diaria y cumplir con los estándares de higiene y sostenibilidad.

Los proveedores sugeridos se concentran en tiendas especializadas en productos sustentables (Ecotienda Verde, Biodegradables Chile), distribuidores de insumos de limpieza y plataformas de e-commerce confiables como Mercado Libre. Para reducir riesgos de quiebres de stock o aumentos abruptos de precios, se contempla una estrategia de proveedores alternativos para productos críticos.

El control de inventarios se realizará mediante un sistema digital básico (Google Sheets), que permitirá calcular consumos promedio y planificar las reposiciones de manera

anticipada. La periodicidad proyectada es mensual para insumos de consumo recurrente (detergentes, bolsas, artículos de protección), trimestral para insumos de menor desgaste (cepillos, paños), y anual para equipamiento especializado, con mantención preventiva programada.

Para mayor claridad, la siguiente tabla resume los principales insumos, proveedores sugeridos y frecuencia de compra:

Tabla 4. Insumos clave, proveedores sugeridos y frecuencia de compra para Como Nuevas

Insumo/Material	Proveedor sugerido	Frecuencia de compra
Shampoo neutro biodegradable (lona y algodón)	Ecotienda Verde / Mercado Libre	Mensual
Shampoo ecológico para cuero y gamuza	Proveedores especializados / Biodegradables Chile	Mensual
Shampoo enzimático biodegradable (malla deportiva)	Ecotienda Verde / Mercado Libre	Mensual
Espuma limpiadora biodegradable (materiales delicados)	Tiendas de limpieza sustentable	Mensual
Desinfectante biodegradable	Ecotienda Verde / Biodegradables Chile	Mensual
Cepillos de distintas durezas	Ferreterías locales / Proveedores online	Trimestral
Paños de microfibra reutilizables	Tiendas de limpieza sustentable	Trimestral
Bolsas compostables o reutilizables	Ecotienda Verde / Proveedores de packaging	Mensual
Guantes y mascarillas	Distribuidores de EPP (elementos de protección)	Mensual

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones de mercado (2025).

En conclusión, la gestión de insumos y proveedores de Como Nuevas está diseñada no solo para garantizar la continuidad operativa, sino también para reforzar la propuesta de valor sustentable de la marca, asegurando disponibilidad, eficiencia y coherencia con la estrategia competitiva de diferenciación.

7.5.6 Recursos Humanos

El capital humano constituye un pilar esencial para el funcionamiento de *Como Nuevas*, ya que asegura la correcta ejecución de los procesos operativos y la calidad del servicio

ofrecido. Según Weinberger (2014), la planificación de los recursos humanos debe incluir tanto la dotación inicial como la proyección de crecimiento, definiendo funciones, perfiles y responsabilidades de cada puesto, junto con condiciones de jornada laboral en concordancia con la normativa chilena.

El organigrama de Como Nuevas muestra la estructura inicial del emprendimiento y su proyección futura, diferenciando las funciones básicas de arranque y las áreas que se incorporarán con el crecimiento.

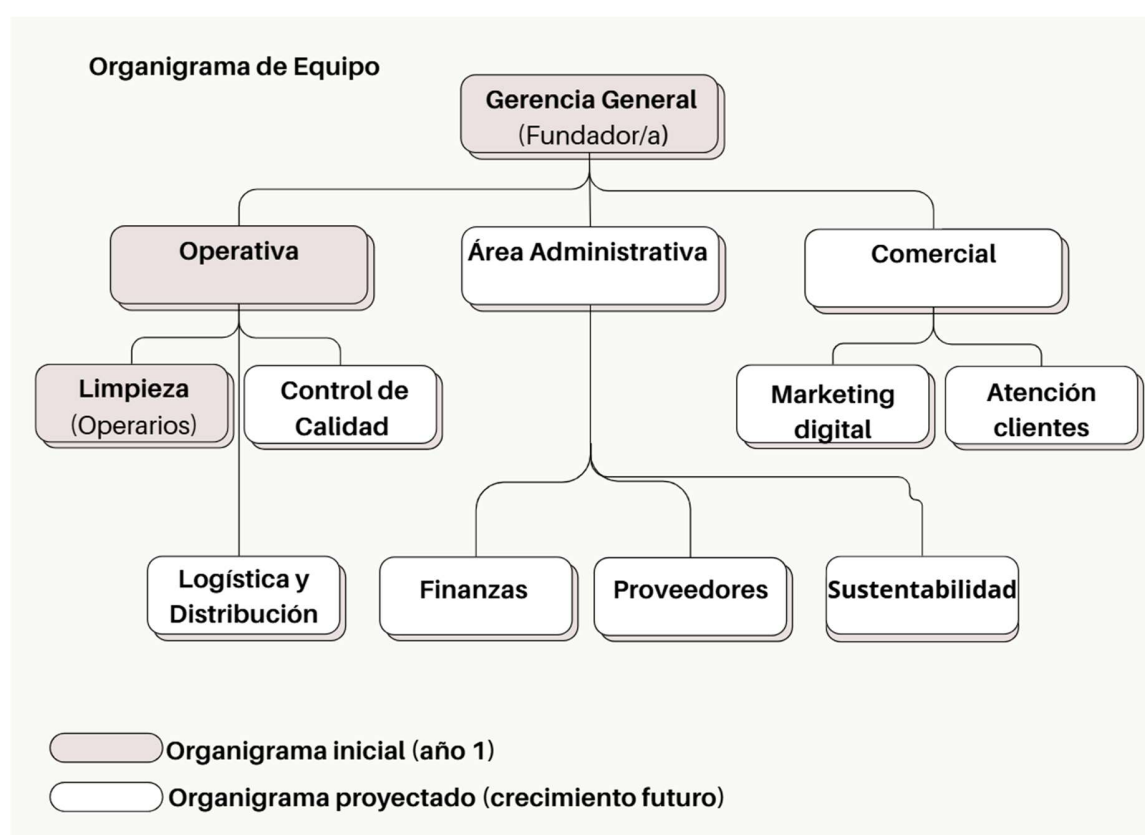


Ilustración 27. Organigrama inicial y proyectado del emprendimiento Como Nuevas

Fuente: Elaboración propia en base a la planificación organizacional del emprendimiento (2025).

Dotación inicial

En la etapa de inicio, se implementará una estructura liviana y eficiente, adecuada a la demanda proyectada (10–20 pares diarios). Esta estará compuesta por:

- **Personal Operativo:**

- **1 Operario(a) de limpieza y reacondicionamiento:** responsable de ejecutar los procesos de diagnóstico, limpieza mecanizada, secado y reacondicionamiento estético de las zapatillas, siguiendo protocolos estandarizados y garantizando calidad en los resultados.

Perfil requerido: habilidades manuales y técnicas en cuidado de calzado, disposición a capacitarse en protocolos ecológicos, orientación al detalle y compromiso con la sostenibilidad.

- **Gestión y atención al cliente (fundador/a):**

La administración, atención de clientes en el local, coordinación con proveedores y supervisión operativa estarán a cargo del fundador/a del emprendimiento. Este enfoque permite optimizar recursos en la etapa inicial, reduciendo costos fijos y garantizando una atención cercana y personalizada.

- **Logística de retiro y entrega:**

Será externalizada desde el inicio mediante servicios de delivery, cuyo costo será asumido por el cliente. Esto permite ofrecer conveniencia sin afectar la estructura de costos fijos del negocio.

Proyección de crecimiento

En un horizonte de 12 a 18 meses, y de acuerdo con el incremento de la demanda (≈500 pares mensuales), se proyecta la contratación de un segundo operario, lo que permitirá aumentar la capacidad productiva hasta 50 pares diarios y otorgar mayor flexibilidad para cubrir días de alta demanda.

En el largo plazo (24 a 36 meses), se contempla la incorporación de un auxiliar logístico, un asistente de marketing digital y atención al cliente, y eventualmente un encargado de control de calidad, conformando un equipo de entre cinco y seis colaboradores.

Consideraciones de jornada y turnos (40 horas)

El local funcionará de lunes a viernes, de 10:00 a 18:00 horas, completando un total de 40 horas semanales. Este esquema cumple de manera estricta con la normativa laboral

chilena, optimiza los recursos y permite mantener un adecuado balance entre eficiencia operativa y calidad de vida laboral.

En la etapa inicial, las funciones administrativas y de atención estarán a cargo del fundador/a, mientras que el operario contratado asumirá la ejecución de los procesos técnicos. En el mediano plazo se integran áreas clave como **control de calidad, logística, finanzas y sustentabilidad**, fortaleciendo la profesionalización y sostenibilidad del negocio.

Capacitación y valores organizacionales

La estrategia de recursos humanos se complementará con capacitaciones periódicas en protocolos de limpieza sustentable, estándares de calidad y atención al cliente. Asimismo, se fomentará un entorno laboral basado en responsabilidad, honestidad y mejora continua, en coherencia con la identidad corporativa de *Como Nuevas*.

7.5.7 Infraestructura y equipamiento

La infraestructura y el equipamiento constituyen la base material del plan operativo, ya que permiten la correcta ejecución de los procesos de limpieza y reacondicionamiento. De acuerdo con Weinberger (2009), este componente debe detallar los recursos físicos y técnicos necesarios para garantizar la capacidad instalada y la calidad del servicio.

En el caso de *Como Nuevas*, se contempla el arrendamiento de un local de aproximadamente 40–50 m² en el sector de Plaza Egaña, organizado en áreas funcionales (recepción, limpieza, secado, reacondicionamiento, embalaje y administración), según se muestra en la Figura X. Esta distribución favorece un flujo de trabajo eficiente, evita cruces entre etapas críticas y permite la escalabilidad futura.

Cada área contará con el equipamiento necesario: máquinas ultrasónicas para limpieza, secadoras de aire frío, kit de reacondicionamiento estético, mobiliario básico de atención y gestión administrativa, además de insumos ecológicos para embalaje. La selección de infraestructura responde a criterios de durabilidad, ergonomía, eficiencia energética y sostenibilidad.

Asimismo, se implementará un plan de mantención preventiva anual para equipos críticos (máquinas ultrasónicas y secadoras), complementado con chequeos trimestrales realizados por el personal, a fin de reducir riesgos de fallas y prolongar su vida útil.

En síntesis, la infraestructura y el equipamiento de *Como Nuevas* consolidan un espacio funcional, ordenado y eficiente, capaz de sostener la operación inicial (10–20 pares diarios) y adaptarse al crecimiento proyectado, en coherencia con la propuesta de valor sustentable del emprendimiento.

Tabla 5. Infraestructura, equipamiento y frecuencia de mantención de Como Nuevas

Área funcional	Equipamiento	Frecuencia de mantención
Recepción y atención al cliente	Mesón de atención	Única (reemplazo según desgaste)
Recepción y atención al cliente	Computador con software de registro	Mantención básica anual
Recepción y atención al cliente	Impresora de boletas/etiquetas	Mantención básica anual
Zona de limpieza	Máquina ultrasónica	Mantención anual preventiva
Zona de limpieza	Estantes para insumos	Única (reemplazo según desgaste)
Área de secado	Secadora de aire frío	Mantención anual preventiva
Área de secado	Repisas de secado ventiladas	Única (reemplazo según desgaste)
Área de secado	Bandejas de goteo	Única (reemplazo según desgaste)
Área de secado	Ventiladores de apoyo	Mantención básica cada 6 meses
Reacondicionamiento estético	Kit de blanqueo de suelas	Única (reposición según uso)
Reacondicionamiento estético	Lámparas LED	Reemplazo cada 3 años
Reacondicionamiento estético	Herramientas menores (pinceles, espátulas)	Única (reemplazo según desgaste)
Área de embalaje y entrega	Mesa de embalaje	Única
Área de embalaje y entrega	Impresora de etiquetas	Mantención básica anual
Área de embalaje y entrega	Sello ecológico de marca	Única
Administración y soporte	Computador administrativo	Mantención básica anual
Administración y soporte	Software de inventario (Google Sheets u otro ERP)	Actualización de software continua
Administración y soporte	Archivadores y estantes	Única
Administración y soporte	Mobiliario básico (escritorio, sillas, teléfono)	Única

Fuente: Elaboración propia a partir de requerimientos técnicos y proyección operativa (2025).

7.5.8 Sistemas de control operativo

De acuerdo con Weinberger (2009), los sistemas de control operativo constituyen un componente esencial para asegurar la calidad y sostenibilidad de la operación, ya que permiten medir resultados, identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas oportunas. En el caso de *Como Nuevas*, estos sistemas se estructuran en cuatro dimensiones: productividad y eficiencia, control de calidad, planes de contingencia y mejora continua.

1) Indicadores de productividad y eficiencia

Se establecerán métricas que permitan monitorear el desempeño operativo y la utilización de recursos:

- **Capacidad de atención diaria:** número de pares de zapatillas procesados en relación con la meta establecida (10–20 pares iniciales, con proyección a 50).
- **Tiempo promedio de entrega:** horas transcurridas entre la recepción y la entrega del pedido (meta ≤ 72 horas para el 80% de los pedidos).
- **Cumplimiento de plazos logísticos:** porcentaje de entregas realizadas dentro del plazo comprometido (meta $\geq 95\%$).
- **Tasa de retrabajo:** porcentaje de pedidos que requieren corrección posterior a la entrega (meta $\leq 5\%$).

2) Procedimientos de control de calidad

Con el fin de asegurar un servicio confiable y diferenciado, se implementarán protocolos estandarizados:

- **Checklist de control final** para cada par de zapatillas, que incluye revisión de limpieza, secado, acabado estético y embalaje.
- **Protocolos de higiene y manipulación**, garantizando el uso de guantes y espacios ventilados en todo momento.
- **Encuestas de satisfacción** aplicadas de manera digital tras la entrega, para retroalimentar la experiencia del cliente.

3) Planes de contingencia

Con el propósito de reducir riesgos operativos, se contemplan medidas preventivas y correctivas:

- **Falla de equipos críticos (máquinas ultrasónicas, secadoras):** mantenimiento preventivo anual, contratos de soporte técnico y disponibilidad de proveedores alternativos.

- **Quiebre de stock de insumos:** planificación de inventarios con reposición anticipada y diversificación de proveedores.
- **Atrasos en entregas:** comunicación inmediata al cliente y reprogramación con compensación simbólica (descuento o servicio adicional).

4) Mejora continua

El sistema de control operativo se complementará con mecanismos de perfeccionamiento progresivo:

- **Capacitaciones periódicas** para el personal en técnicas de limpieza sustentable y servicio al cliente.
- **Auditorías internas trimestrales**, destinadas a revisar el cumplimiento de protocolos de calidad e indicadores operativos.
- **Retroalimentación sistemática de clientes**, utilizada como insumo para ajustes en los procesos.

Síntesis

Con el propósito de monitorear la operación y garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio, *Como Nuevas* implementará un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI), que permitirá medir la productividad, la eficiencia y la calidad del servicio. Estos indicadores se diseñan como herramientas de control y retroalimentación, en línea con lo planteado por Weinberger (2009), para asegurar que los procesos se ejecuten conforme a los estándares definidos y puedan ser ajustados en función de la demanda y las condiciones del mercado.

La siguiente tabla resume los principales KPI seleccionados, su descripción y las metas iniciales que guiarán la gestión operativa del emprendimiento:

Tabla 6. Indicadores de control operativo (KPI) para Como Nuevas

Indicador (KPI)	Descripción	Meta inicial
Capacidad de atención diaria	Cantidad de pares procesados por día en relación con la meta establecida	10–20 pares/día (meta proyectada: 50 pares/día)
Tiempo promedio de entrega	Promedio de horas desde la recepción hasta la entrega del pedido	≤ 72 horas en el 80% de los pedidos
Cumplimiento de plazos logísticos	Porcentaje de pedidos entregados dentro del plazo comprometido	≥ 95% de cumplimiento
Tasa de retrabajo	Porcentaje de pedidos que requieren corrección posterior a la entrega	≤ 5% de retrabajos
Nivel de satisfacción del cliente	Resultado de encuestas digitales de satisfacción aplicadas tras la entrega	≥ 85% de clientes satisfechos
Disponibilidad de equipos críticos	Porcentaje de tiempo que las máquinas críticas están operativas	≥ 95% de disponibilidad anual
Cumplimiento de stock de insumos	Disponibilidad de insumos clave en inventario al momento de necesitarlos	≥ 90% de insumos disponibles
Capacitaciones realizadas	Número de capacitaciones ejecutadas para el personal en el período	2 capacitaciones anuales
Auditorías internas ejecutadas	Número de auditorías internas de control de calidad realizadas	1 auditoría interna trimestral

Fuente: Elaboración propia a partir de proyección operativa y lineamientos de Weinberger (2009).

En conclusión, los sistemas de control operativo de *Como Nuevas* garantizan eficiencia y confiabilidad mediante indicadores claros, protocolos de calidad y planes de mejora continua. Su carácter escalable permitirá adaptarse al crecimiento del negocio, mientras que la retroalimentación de clientes será esencial para optimizar procesos y fortalecer la fidelización.

7.6 Plan Económico-Financiero

El plan económico-financiero permite dimensionar los recursos, estimar ingresos y evaluar la rentabilidad mediante indicadores clave (VAN, TIR y Payback). Siguiendo a Weinberger (2009, 2014), se consideran la inversión inicial (habilitación, equipamiento y puesta en marcha) y los costos operativos mensuales (arriendo, mano de obra, insumos, marketing y servicios). Con estas bases se proyectan los ingresos del servicio de limpieza de zapatillas en Ñuñoa, Providencia, La Reina y Las Condes.

Asimismo, y en coherencia con el enfoque de Weinberger, se incorporaron escenarios alternativos de riesgo:

- **Escenario optimista:** mayor captación de clientes y crecimiento acelerado de la demanda.
- **Escenario realista:** crecimiento sostenido y acorde a las tendencias del mercado detectadas en la investigación.
- **Escenario conservador o pesimista:** menor nivel de captación de clientes, lo que refleja condiciones adversas del entorno.

La integración de estos escenarios permite anticipar posibles variaciones en los ingresos y costos, constituyendo una base sólida para la toma de decisiones estratégicas tanto en el corto como en el mediano plazo.

7.6.1 Datos

Fuentes principales: Encuesta n=121; Censo 2024; cotizaciones y fichas técnicas de equipos.

1. **Población objetivo**
Jóvenes 18–45 años en Nuñoa, Providencia, La Reina y Las Condes. De la encuesta, 65% declara disposición a contratar el servicio al menos una vez al mes.
2. **Demanda base Año 1 (escenario realista)**
Clientes iniciales: **444/mes**.
Pares por cliente (consistente con 500 pares/mes): **1,126** ($= 500/444$).
3. **Precio (ticket) inicial**
\$8.206 por par, obtenido como promedio ponderado de rangos de la encuesta (n=121).
4. **Capacidad técnica (dato de proveedor)**
Máquina: **20 pares/día**.
Calendario operativo: **25 días/mes** $\Rightarrow \approx 500$ pares/mes.
Dotación técnica de referencia: **1 operario** (competencias de proceso y atención).
5. **Costos observados (Año 1)**
Arriendo: **\$1.500.000/mes**.
Servicios básicos: **\$300.000/mes**.
Sueldo operario (bruto) **\$700.000/mes** + colación + leyes sociales.

7.6.2 Supuestos de base

Para la elaboración del plan económico-financiero de Como Nuevas se establecieron los siguientes supuestos, de acuerdo con la metodología propuesta por Weinberger (2009, 2014), que constituyen el marco de referencia para la proyección de flujos de caja y la evaluación financiera del proyecto:

- **Moneda:** CLP. Horizonte: 10 años.
- **Inflación:** 3% anual.
- **Impuestos Pro-Pyme:** 12,5% (2025–2027); 15% (2028); 25% desde 2029.
- **Tasa de descuento (CAPM):** 15,36% con $r_f=4,968\%$, $\beta=1,0$, $r_m=15,36\%$.
- **Financiamiento inicial:** \$15.000.000 con 70% deuda (\$10.500.000) y 30% capital propio (\$4.500.000).
- **Crédito:** 4,968% anual, sistema francés, plazo 15 años.
- **Vida útil y depreciación:** máquinas 5 años; mobiliario 10 años; método lineal.
- **Escenarios de crecimiento (anual):**
 - **Conservador:** +2% clientes; ticket +0,5%.
 - **Realista:** +5% clientes; ticket +1%.
 - **Optimista:** +10% clientes; ticket +1,5%.
- **Escalamiento operativo:** 2ª máquina en Año 3–4 al sostener ≈50 pares/día.
- **Indexaciones operativas:** GAV y sueldos ↑ IPC 3%; insumos ↑ 8% anual (supuesto operativo).

Estos supuestos permiten dar coherencia y consistencia a las proyecciones financieras, y constituyen la base sobre la cual se construyen los escenarios de ingresos, costos y evaluación de rentabilidad del proyecto.

7.6.3 Inversión inicial

La inversión inicial requerida para el emprendimiento *Como Nuevas* asciende a \$15.000.000, distribuidos en tres grandes categorías. En primer lugar, se consideran los **activos fijos** necesarios para el inicio de operaciones, tales como dos máquinas de limpieza industrial, mobiliario y equipos tecnológicos básicos. En segundo lugar, se incluyen los **costos de formalización y habilitación legal**, entre los cuales destacan los permisos municipales, patente comercial y registro de marca. Finalmente, se contempla el **capital de trabajo inicial**, destinado a cubrir arriendo, consumos básicos y la compra de insumos necesarios para el primer mes de funcionamiento.

Esta inversión será financiada mediante un **crédito bancario por el 70% del monto total (\$10.500.000)** y un **aporte de capital propio equivalente al 30% restante (\$4.500.000)**.

Inversión activos fijos: A continuación, se detalla la inversión en mobiliario y equipamiento

Tabla 7. Mobiliario y Equipamiento

Área	Ítem	Cantidad	Valor Unitario CLP	NETO unitario	IVA	Total CLP
Recepción y atención	Mueble recepción y atención	1	\$ 400.000	\$ 336.134	\$ 63.866	\$ 400.000
Recepción y atención	Estantería / clóset organizador	1	\$ 500.000	\$ 420.168	\$ 79.832	\$ 500.000
Recepción y atención	Sillas de espera	2	\$ 60.000	\$ 50.420	\$ 9.580	\$ 120.000
Recepción y atención	Computador con software de registro	1	\$ 800.000	\$ 672.269	\$ 127.731	\$ 800.000
Recepción y atención	Impresora más sistema de boletas electronicas	1	\$ 350.000	\$ 294.118	\$ 55.882	\$ 350.000
Zona de limpieza	Lavadora de Zapatos Automática Industrial	1	\$ 3.600.000	\$ 3.025.210	\$ 574.790	\$ 3.600.000
Zona de limpieza	Secador industrial por ozono 20 pares	1	\$ 5.500.000	\$ 4.621.849	\$ 878.151	\$ 5.500.000
Zona de limpieza	Kit de aspirado / compresor	1	\$ 250.000	\$ 210.084	\$ 39.916	\$ 250.000
Zona de limpieza	Cepilladoras eléctricas	2	\$ 200.000	\$ 168.067	\$ 31.933	\$ 400.000
Reacondicionamiento Estético	Lámpara de inspección LED	1	\$ 50.000	\$ 42.017	\$ 7.983	\$ 50.000
						\$ 11.970.000

Fuente: Elaboración Propia (2025)

*** Inversión base** (correspondiente a los activos esenciales para iniciar operaciones)

De forma complementaria, se incorpora tabla con cálculo de depreciación anual, realizada bajo el método lineal, de acuerdo a las recomendaciones de vida útil estimada por el Servicio de Impuesto Internos (SII) y un valor residual equivalente al 30% el costo inicial, permitiendo proyectar el desgaste contable de los activos fijos a lo largo del tiempo.

Tabla 8. Depreciación Activos Fijos

Ítem	Cantidad	Valor Unitario CLP	Total CLP	NETO	Vida Útil (años)	Valor Residual CLP	Depreciación anual Lineal
Mueble recepción y atención	1	\$ 400.000	\$ 400.000	\$336.134	10	\$120.000	\$21.613
Estantería / clóset organizador	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$420.168	10	\$150.000	\$27.017
Sillas de espera	2	\$ 60.000	\$ 120.000	\$100.840	10	\$18.000	\$8.284
Computador con software de registro	1	\$ 800.000	\$ 800.000	\$672.269	5	\$240.000	\$86.454
Impresora más sistema de boletas electri	1	\$ 350.000	\$ 350.000	\$294.118	5	\$105.000	\$37.824
Lavadora de Zapatos Automática Industri	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$1.512.605	10	\$540.000	\$97.261
Secador industrial por ozono 20 pares	1	\$ 2.750.000	\$ 2.750.000	\$2.310.924	10	\$825.000	\$148.592
Kit de aspirado / compresor	1	\$ 250.000	\$ 250.000	\$210.084	5	\$75.000	\$27.017
Cepilladoras eléctricas	2	\$ 200.000	\$ 400.000	\$336.134	5	\$60.000	\$55.227
Lámpara de inspección LED	1	\$ 50.000	\$ 50.000	\$42.017	5	\$15.000	\$5.403
Total		\$7.160.000	\$7.420.000	\$6.235.294		\$2.148.000	\$514.692

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tabla 9. Depreciación acumulada por año.

Depreciación									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
\$514.692	\$514.692	\$514.692	\$ 514.692	\$ 514.692	\$ 302.767	\$ 302.767	\$ 302.767	\$ 302.767	\$ 302.767

Fuente: Elaboración Propia (2025)

7.6.4 Costos Legales

De acuerdo con la metodología de Weinberger (2009, 2014), en el análisis económico-financiero de un emprendimiento es fundamental identificar los costos de formalización y cumplimiento regulatorio, ya que constituyen un requisito indispensable para iniciar operaciones de manera legal y sostenible en el tiempo.

En el caso de *Como Nuevas*, los costos legales se concentran en trámites básicos, directamente asociados a la constitución de la empresa y a la obtención de permisos y registros obligatorios para un servicio de limpieza que utiliza productos químicos. Estos gastos corresponden a una inversión inicial única, no recurrente, y permiten dar legitimidad y respaldo al emprendimiento, además de proteger la identidad comercial mediante el registro de la marca.

A continuación, se detallan los costos estimados:

Tabla 10. Costos Legales

Ítem	Costo Estimado CLP
Constitución de empresa en 1 día (EIRL o SpA)	\$40.000
Patente municipal (primer año, estimado)	\$100.000
Permiso sanitario básico (SEREMI, uso de químicos)	\$200.000
Registro de marca en INAPI (1 clase)	\$280.000
TOTAL	\$620.000

Fuente: Elaboración Propia (2025)

En síntesis, el emprendimiento requerirá una inversión legal inicial de \$620.000 CLP, monto que asegura la formalización de la empresa, la autorización sanitaria y la protección de la marca, pilares fundamentales para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

7.6.5 Inversión en Activos

De acuerdo con lo planteado por Weinberger (2009, 2014), la inversión inicial constituye un elemento clave dentro del plan económico-financiero, ya que permite

dimensionar los recursos materiales y legales necesarios para la puesta en marcha del negocio.

En el caso de *Como Nuevas*, esta inversión se compone de:

- **Activos fijos**, que incluyen mobiliario de recepción y atención, equipamiento tecnológico y, principalmente, las maquinarias y herramientas requeridas para realizar el proceso de limpieza y reacondicionamiento de zapatillas. Estos bienes son indispensables para garantizar la operatividad y calidad del servicio.
- **Activos intangibles**, que corresponden a los trámites legales y administrativos necesarios para formalizar la empresa, como la constitución legal, la obtención de la patente municipal, permisos sanitarios y el registro de marca en INAPI.

La siguiente tabla resume la inversión estimada en activos, diferenciando entre activos fijos e intangibles, con un total de **\$12.085.265**.

Tabla 11. Inversión Activo Fijo

ACTIVO FIJO	Valor Total [\$]	Valor Neto [\$]	IVA [\$]
Recepción y atención	\$ 2.170.000	\$ 1.823.529	\$ 346.471
Zona de limpieza	\$ 9.750.000	\$ 8.193.277	\$ 1.556.723
Reacondicionamiento Estético	\$ 50.000	\$ 42.017	\$ 7.983
Total	\$ 11.970.000	\$ 10.058.824	\$ 1.911.176

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tabla 12. Inversión Activo Intangible

ACTIVO INTANGIBLE	Valor Neto[\$]	IVA [\$]	Valor Total [\$]
Patente Comercial	\$ 69.265	\$ -	\$ 69.265
Formación Sociedad (Ltda.)	\$ 38.655	\$ 7.345	\$ 46.000
TOTAL	\$ 107.920	\$ 7.345	\$ 115.265

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tabla 13. Total Inversión Inicial

TOTAL INV INICIAL	Valor Total [\$]	Valor Neto [\$]	IVA [\$]
Activo Fijo	\$ 11.970.000	\$ 10.058.824	\$ 1.911.176
Activo Intangible	\$ 115.265	\$ 107.920	\$ 7.345
Total	\$ 12.085.265	\$ 10.166.744	\$ 1.918.521

Fuente: Elaboración Propia (2025)

De esta manera, la inversión inicial en activos no solo constituye la base material y administrativa para la puesta en marcha de *Como Nuevas*, sino que también asegura el cumplimiento normativo y la sostenibilidad operativa en el largo plazo.

7.6.6 Insumos

En el caso de Como Nuevas, las materias primas e insumos constituyen un elemento esencial del proceso de limpieza de zapatillas y corresponden a costos variables, ya que su consumo depende directamente del número de pares procesados al mes. Entre estos se incluyen detergentes y limpiadores biodegradables, cepillos, paños, guantes, bolsas y etiquetas para la entrega de los productos al cliente

La siguiente tabla detalla las materias primas consideradas, con su cantidad mensual estimada, costo unitario y costo total proyectado:

Tabla 14. Materias Primas

Categoría	Detalle	Unidad	Cantidad	Valor Unitario (CLP)	Valor total
Insumos limpieza	Detergente biodegradable liquido	litro	10	\$3.000	\$30.000
Insumos limpieza	Removedor de manchas especializado	frasco	5	\$5.000	\$25.000
Insumos limpieza	Cepillos / paños de microfibra/otros	pack	2	\$8.000	\$16.000
Insumos limpieza	Guantes y mascarillas desechables	caja	2	\$7.000	\$14.000
Aseo y mantención	Bolsas biodegradables personalizadas	unidad	300	\$500	\$150.000
Aseo y mantención	Toallas de papel/paños absorbentes	rollo	20	\$1.500	\$30.000
Aseo y mantención	Alcohol gel y desinfectante	litro	5	\$5.000	\$25.000
Oficina y gestión	Etiquetas y stickers de marca	unidad	300	\$400	\$120.000
Material de embalaje	Bolsas biodegradables personalizadas	caja	500	\$300	\$150.000
Insumo de marketing/branding	Etiquetas y stickers de marca	caja	500	\$350	\$175.000
Reacondicionamiento Estético	Kit de pintura/tintas para zapatillas	pack	1	\$25.000	\$25.000
Total mensual					\$760.000
Total anual					\$9.120.000

Fuente: Elaboración Propia (2025)

7.6.7 Gastos operativos fijos

Los gastos operativos fijos corresponden a aquellos desembolsos recurrentes necesarios para el funcionamiento del emprendimiento, independientemente del volumen de zapatillas procesadas. Estos gastos permiten asegurar la continuidad de la operación y contemplan tanto remuneraciones, cotizaciones previsionales y beneficios básicos del personal, como también servicios esenciales y soporte administrativo.

La siguiente tabla resume los principales gastos fijos mensuales y su proyección anual:

Tabla 15. Gastos de Administración

Gastos de administración mensuales				
Nomina	Cantidad	Unitario	Total	
Operador(a) de limpieza (1 persona)	1	\$700.000	\$ 700.000	COS
Cotizaciones previsionales (aprox. 20%)	1	\$130.000	\$ 130.000	COS
Ticket de colación	1	\$120.000	\$ 120.000	COS
Software de facturación / POS	1	\$ 20.000	\$ 20.000	GAV
Papelería básica (clips, carpetas)	1	\$ 15.000	\$ 15.000	GAV
Servicios básicos (Luz, agua, internet)	1	\$253.000	\$ 253.000	GAV
Total mensual			\$ 1.238.000	
Total anual			\$14.856.000	
GASTOS ANUAL (GAV)	\$ 3.456.000			
COSTOS ANUAL (COS)	\$11.400.000			

Fuente: Elaboración Propia (2025)

En esta etapa inicial, la dotación considera únicamente a un(a) operario(a) de limpieza contratado, mientras que las funciones de administración y atención al cliente serán asumidas directamente por el fundador/a sin remuneración fija.

En total, los gastos operativos fijos ascienden a \$1.238.000 mensuales, lo que representa un costo anual de \$14.856.000, distribuidos entre costos directos de operación y gastos administrativos y de ventas (GAV).

7.6.8 Demanda y disposición a pagar

La estimación de la demanda para el servicio de limpieza y reacondicionamiento de zapatillas “Como Nuevas” se realizó combinando dos fuentes principales:

- **Encuesta aplicada a 121 personas**, cuyo objetivo fue identificar la disposición a contratar el servicio, la frecuencia esperada de uso y el rango de precios que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar.
- **Datos poblacionales del Censo 2024** en las comunas de Ñuñoa, Providencia, Las Condes y La Reina, seleccionadas como mercado objetivo por concentrar un alto número de jóvenes profesionales (entre 18 y 45 años), segmento caracterizado por su poder adquisitivo, estilo de vida urbano y preferencia por servicios sustentables y convenientes.

A partir de los resultados de la encuesta, se obtuvo un porcentaje de intención de compra que fue extrapolado a la población de referencia en cada comuna, lo que permitió aproximar el universo potencial de clientes. Posteriormente, se aplicó un supuesto

conservador de adopción inicial, que reconoce que no toda la población dispuesta efectivamente contratará el servicio en la etapa de introducción.

Además, para la estimación de ingresos se utilizó como base el ticket promedio declarado en la encuesta, en lugar de las tarifas reales que se establecerán al público, de manera de proyectar los ingresos en forma prudente y respaldada empíricamente.

De esta forma, la demanda proyectada combina la intención revelada en la encuesta con la dimensión poblacional objetiva del mercado, permitiendo construir escenarios realista, optimista y conservador, que reflejan la capacidad de crecimiento del emprendimiento en el corto y mediano plazo.

1) Población base (Censo 2024)

- Ñuñoa: 241.467 hab.
 - Providencia: 143.974 hab.
 - Las Condes: 296.134 hab.
 - La Reina: 89.870 hab.
- Total 4 comunas: 771.445 hab.

2) Segmento objetivo: jóvenes 18–45 años (estimado desde las pirámides de cada comuna)

- Ñuñoa: 45%
- Providencia: 43%
- Las Condes: 41%
- La Reina: 40%

Fórmula por comuna:

Segmento 18–45 = Población comuna × % 18–45

Comuna	Población	% 18–45	Segmento 18–45 (≈)
Ñuñoa	241.467	45%	108.660
Providencia	143.974	43%	61.909
Las Condes	296.134	41%	121.415
La Reina	89.870	40%	35.948
TOTAL	771.445	–	327.932

***Segmento objetivo total (18–45): ≈ 327.932 personas**

3) Intención de compra de la encuesta

La pregunta “¿Contratarías este servicio?” arrojó:

- Sí: 65,3%
- No: 6,6%
- No sabe: 28,1%

Fórmula por comuna:

Interesados = Segmento 18–45 × 65 %

Comuna	Segmento 18–45	Intención 65% (≈)
Ñuñoa	108.660	70.629
Providencia	61.909	40.241
Las Condes	121.415	78.920
La Reina	35.948	23.366
TOTAL	327.932	213.156

****Universo potencial de interesados: ≈ 213.156 personas.**

4) Conversión a clientes efectivos (supuesto de adopción)

Si bien la encuesta arrojó un 65% de intención de contratar el servicio, no todos los interesados se transformarán en clientes efectivos desde el inicio. Por ello, se definieron escenarios de conversión anual que reflejan distintos niveles de adopción:

- **Escenario conservador:** 1% del universo interesado, equivalente a ~2.132 clientes anuales (~178 mensuales).
- **Escenario realista (utilizado en el flujo proyectado):** 2,5 % del universo interesado, equivalente a ~5.329 clientes anuales (~444 mensuales).
- **Escenario optimista:** 5% del universo interesado, equivalente a ~10.658 clientes anuales (~888 mensuales).

Universo Potencial (213.156)	Supuesto de Adopción	Cantidad Clientes/Anual	Cantidad Clientes Mensual
Escenario Conservador	1,0%	2132	178
Escenario Realista	2,5%	5329	444
Escenario Optimista	5,0%	10658	888

Estos supuestos permiten proyectar la demanda de manera prudente, reconociendo que la adopción efectiva del servicio será gradual en los primeros años.

5) De clientes a “pares procesados”

Ya calculamos los clientes/año en base al % de conversión:

- **Conservador (1%)** → ≈ 2.132 clientes/año → ≈ 178 clientes/mes.
- **Realista (2,5%)** → ≈ 5.329 clientes/año → ≈ 444 clientes/mes.
- **Optimista (5%)** → ≈ 10.658 clientes/año → ≈ 888 clientes/mes.

Para efectos de la proyección, se asumió que cada cliente lleva en promedio 1 a 1,2 pares de zapatillas por servicio. Este supuesto no proviene de la encuesta aplicada, ya que no se midió directamente, sino que se establece de manera conservadora en base a la experiencia de negocios similares (lavanderías y tintorerías).

Aplicando la fórmula:

$$\text{Pares/mes} = \text{Clientes/mes} \times \text{Pares/ticket}$$

Escenarios	Cantidad Clientes Mensual	1 par/cliente	1,2 par/cliente	Flujo App (1,126 par/cliente)
Escenario Conservador	178	178	213	200
Escenario Realista	444	444	533	500
Escenario Optimista	888	888	1066	1000

Ejemplo con 1,126 pares por ticket:

- Conservador → $178 \text{ clientes} \times 1,126 = 200 \text{ pares/mes.}$
- Realista → $444 \times 1,126 = 500 \text{ pares/mes.}$
- Optimista → $888 \times 1,126 = 1000 \text{ pares/mes.}$

Finalmente, para efectos del **flujo de caja**, se consideró el **escenario realista**, donde cada cliente genera en promedio 1,126 pares procesados por ticket aproximadamente, lo que permite traducir la demanda proyectada en términos de capacidad de servicio mensual. Así, en este escenario, la proyección equivale aproximadamente a 500 pares procesados al mes, cifra coherente con la capacidad operativa estimada de la máquina y del personal en la etapa inicial.

6) Ticket promedio para ingresos

Con base en la encuesta ($n = 121$) y asignando valores representativos a los rangos de precio, el **ticket promedio estimado es \$8.206 por par**, cifra utilizada para proyectar ventas en los escenarios de demanda.

Primero, se utilizó la pregunta:

“¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por la limpieza profesional de un par de zapatillas?”, con alternativas de rangos:

- Menos de \$10.000
- \$10.000 – \$15.000
- \$15.001 – \$20.000
- Más de \$20.000

Luego, como las respuestas están en intervalos (no en valores exactos), se asignó a cada rango un **valor puntual representativo** (práctica estándar para promedios con rangos):

Categoría de precio	Valor representativo usado
Menos de \$10.000	\$8.000
\$10.000 – \$15.000	\$12.500
\$15.001 – \$20.000	\$17.500
Más de \$20.000	\$22.000

Finalmente, se contabilizaron cuántas respuestas hubo en cada categoría y se calculó el **promedio ponderado**:

$$\text{Ticket promedio} = \frac{(8.000 \cdot n_1) + (12.500 \cdot n_2) + (17.500 \cdot n_3) + (22.000 \cdot n_4)}{N}$$

donde n_1, n_2, n_3, n_4 son las frecuencias por categoría y N el total de respuestas válidas.

Resultado

Aplicando esa regla a los datos de la encuesta (121 respuestas), el promedio resultó en:

- **Ticket promedio = \$8.205,88**
- **Redondeado y reportado: \$8.206 por par**

Para ingresos, se usó el ticket promedio de la encuesta, no la tarifa de lista.

$$\text{Ingresos/mes} = \text{Pares/mes} \times \text{ticket_promedio}$$

7.6.6 Proyección de la demanda e ingresos.

A partir del universo de clientes potenciales estimados y del ticket promedio obtenido en la encuesta, se elaboró una proyección de ingresos bajo tres escenarios: conservador, realista y optimista.

Cada escenario combina:

- Número estimado de clientes mensuales, definido según la tasa de adopción gradual.
- Cantidad de pares procesados por cliente, considerando el supuesto de 1,126 par por ticket como base.
- Ticket promedio ajustado (\$8.206 al inicio), con un reajuste mensual progresivo en función del crecimiento proyectado.

De esta forma, la demanda se traduce en ingresos proyectados que permiten dimensionar la viabilidad económica del servicio. El escenario conservador asume un crecimiento moderado, el realista un comportamiento alineado al mercado objetivo y el optimista un nivel de adopción acelerada, considerando el interés mostrado en la encuesta.

Escenario Optimista:

- 1,1 = +10% de crecimiento anual en clientes.
- 1,2 = +20% de crecimiento anual en pares.
- ticket_promedio (reajuste +1,5% mensual)

ESCENARIO OPTIMISTA										
PERIODO - ANUAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CLIENTES/MES	888	977	1075	1182	1300	1430	1573	1731	1904	2094
PARES PROCESADOS/MES (1,17 pares por cliente)	1000	1200	1440	1728	2074	2488	2986	3583	4300	5160
PRECIO PROMEDIO DEL SERVICIO BASE	\$8.206	\$8.329	\$8.454	\$8.581	\$8.710	\$8.840	\$8.973	\$9.107	\$9.244	\$9.383
TOTAL /MES	\$8.206.467	\$9.995.477	\$12.174.491	\$14.828.530	\$18.061.149	\$21.998.480	\$26.794.148	\$32.635.272	\$39.749.762	\$48.415.210
INGRESO POR VENTA ANUAL	\$98.477.603	\$119.945.721	\$146.093.888	\$177.942.355	\$216.733.789	\$263.981.754	\$321.529.777	\$391.623.268	\$476.997.141	\$580.982.517

Escenario Realista:

- 1,05 = +5% de crecimiento anual en clientes.
- 1,05 = +5% de crecimiento anual en pares.
- ticket_promedio (reajuste +1% anual)

ESCENARIO REALISTA										
PERIODO - ANUAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CLIENTES/MES	444	466	490	514	540	567	595	625	656	689
PARES PROCESADOS /MES (1,17 pares por cliente)	500	525	551	579	608	638	670	704	739	776
PRECIO PROMEDIO DEL SERVICIO BASE	\$8.206	\$8.288	\$8.371	\$8.455	\$8.539	\$8.625	\$8.711	\$8.798	\$8.886	\$8.975
TOTAL /MES	\$4.103.233	\$4.351.479	\$4.614.744	\$4.893.936	\$5.190.019	\$5.504.015	\$5.837.008	\$6.190.147	\$6.564.651	\$6.961.812
INGRESO POR VENTA ANUAL	\$49.238.802	\$52.217.749	\$55.376.923	\$58.727.227	\$62.280.224	\$66.048.177	\$70.044.092	\$74.281.760	\$78.775.806	\$83.541.742

Escenario Conservador (pesimista):

- 1,02 = +2% de crecimiento mensual en clientes.
- 1,02 = +2% de crecimiento mensual en pares procesados.
- ticket_promedio (reajuste +0,5% anual)

ESCENARIO CONSERVADOR										
PERIODO - ANUAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CLIENTES/MES	178	181	185	189	192	196	200	204	208	212
PARES PROCESADOS (1,17 pares por cliente)	200	204	208	212	216	221	225	230	234	239
PRECIO PROMEDIO DEL SERVICIO BASE	\$8.206	\$8.247	\$8.288	\$8.330	\$8.371	\$8.413	\$8.455	\$8.498	\$8.540	\$8.583
TOTAL /MES	\$1.641.293	\$1.682.490	\$1.724.720	\$1.768.011	\$1.812.388	\$1.857.879	\$1.904.512	\$1.952.315	\$2.001.318	\$2.051.551
INGRESO POR VENTA ANUAL	\$19.695.521	\$20.189.878	\$20.696.644	\$21.216.130	\$21.748.655	\$22.294.546	\$22.854.139	\$23.427.778	\$24.015.815	\$24.618.612

7.6.9 Capital de trabajo

El capital de trabajo corresponde a los recursos necesarios para cubrir las operaciones de la empresa durante sus primeros meses, asegurando el financiamiento de insumos, remuneraciones y gastos de administración hasta que el negocio logre generar flujos suficientes para autosostenerse.

En el caso de Como Nuevas, se consideraron los siguientes componentes principales:

- Materias primas e insumos: necesarios para el proceso de limpieza y reacondicionamiento de zapatillas, proyectados con un incremento anual del 8% en sus costos.
- Sueldos y cotizaciones del operario: indexados anualmente por IPC (3%), para reflejar el ajuste salarial en el tiempo.
- Gastos de administración: incluyen software de facturación, papelería y servicios básicos, proyectados con un incremento del 6% anual.

Estos elementos permiten dimensionar el capital requerido para sostener la operación en un horizonte inicial de 5 años, garantizando liquidez suficiente y estabilidad en la puesta en marcha del emprendimiento.

7.6.10 Amortización

El financiamiento proyectado para el emprendimiento considera una deuda de **\$10.500.000**, la cual será cubierta bajo un esquema de amortización con **cuotas constantes** durante un plazo de **15 años**, aplicando una **tasa de interés anual de 4,968%**. La tasa utilizada corresponde al **promedio de las tasas de colocación de bonos a 10 años emitidos por el Banco Central de Chile**, considerando los valores observados en el período 2020-2024. Esta referencia busca reflejar condiciones de financiamiento realistas y conservadoras, coherentes con el contexto local y alineadas con instrumentos de deuda de mediano y largo plazo.

Con base en estos parámetros, se determinó una **cuota fija anual de \$1.009.407**, la cual incorpora tanto los intereses como la amortización del capital. La tabla de amortización permite observar la evolución del crédito en el tiempo, detallando el monto pagado por intereses, la amortización anual del capital y el saldo pendiente de la deuda en cada año.

La **fórmula utilizada** para el cálculo de la cuota bajo el sistema de amortización francesa se presenta a continuación:

$$R = \frac{A \cdot i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

donde A corresponde al monto del préstamo, i a la tasa de interés anual y n al número de períodos de pago. Este método asegura una distribución equitativa de los pagos durante el plazo establecido, lo que facilita la planificación financiera del proyecto.

DONDE	
A	DEUDA
R	CUOTA
I	INTERÉS
N	NÚMERO DE CUOTAS
DEUDA	\$ 10.500.000
NUMERO DE CUOTAS (AÑOS)	15
INTERÉS	4,968%
R	\$ 1.009.407

$$A = R \frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}$$

$$R = \frac{A \cdot i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

AÑOS	CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				\$10.500.000
1	\$1.009.407	\$521.640	\$487.767	\$10.012.233
2	\$1.009.407	\$497.408	\$511.999	\$9.500.233
3	\$1.009.407	\$471.972	\$537.436	\$8.962.798
4	\$1.009.407	\$445.272	\$564.135	\$8.398.663
5	\$1.009.407	\$417.246	\$592.162	\$7.806.501
6	\$1.009.407	\$387.827	\$621.580	\$7.184.921
7	\$1.009.407	\$356.947	\$652.460	\$6.532.461
8	\$1.009.407	\$324.533	\$684.874	\$5.847.586
9	\$1.009.407	\$290.508	\$718.899	\$5.128.687
10	\$1.009.407	\$254.793	\$754.614	\$4.374.073
11	\$1.009.407	\$217.304	\$792.103	\$3.581.970
12	\$1.009.407	\$177.952	\$831.455	\$2.750.515
13	\$1.009.407	\$136.646	\$872.762	\$1.877.754
14	\$1.009.407	\$93.287	\$916.120	\$961.633
15	\$1.009.407	\$47.774	\$961.633	\$0

Bonos banco central						
Serie	2020	2021	2022	2023	2024	Promedio
Bonos en pesos a 1 año (BCP,BTP)	1,1	0,39	7,81		4,74	3,51
Bonos en pesos a 2 años (BCP,BTP)	0,93	2,28	5,7	6,53	5,25	4,138
Bonos en pesos a 5 años (BCP,BTP)	1,94	3,4	6,69	5,76	5,55	4,668
Bonos en pesos a 10 años (BCP,BTP)	2,8	4,35	6,25	5,63	5,81	4,968

7.6.11 flujo de caja

Para la construcción del flujo de caja proyectado se utilizó una **tasa de descuento del 15,36%**, estimada a través del modelo **Capital Asset Pricing Model (CAPM)**. Dicha tasa considera una **tasa libre de riesgo de 4,968%**, asociada al promedio de los bonos a 10 años del Banco Central de Chile durante el período 2020-2024, un **coeficiente Beta de**

1,0 que refleja el riesgo del proyecto en relación al mercado, y una **rentabilidad esperada de 15,36%**, basada en la evolución histórica del índice IPSA. Este valor de descuento permite incorporar tanto el riesgo propio del emprendimiento como el costo de oportunidad del capital en la evaluación financiera.

En el **año 0** se evidencia un flujo de caja negativo debido a la inversión inicial en activos fijos, habilitación del local y gastos de constitución, alcanzando un déficit de **\$21.633.051**, el cual es parcialmente compensado con un financiamiento externo de **\$10.500.000**.

A partir del **año 1** comienzan a generarse ingresos operacionales, y desde el **año 2** en adelante se observa una mejora constante en los flujos, impulsada por el aumento en la demanda del servicio y un control eficiente de los costos. Gracias a esto, el proyecto logra revertir los flujos negativos iniciales y alcanza un **flujo acumulado positivo a partir del año 5**, reflejando la recuperación de la inversión en un horizonte de mediano plazo.

Los indicadores obtenidos respaldan la factibilidad del negocio: el **Valor Actual Neto (VAN) asciende a \$12.118.329**, la **Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 26%**, superando la tasa de descuento calculada, y el **Payback se estima en 4,6 años**, lo que confirma que el emprendimiento no solo recupera la inversión inicial, sino que además genera rentabilidad sostenida en el tiempo.

Tasa de descuento (CAPM)

Para la estimación de la tasa de descuento se aplicó el modelo **Capital Asset Pricing Model (CAPM)**, el cual permite determinar el costo del capital propio en función del riesgo de mercado. La fórmula utilizada es la siguiente:

Fórmula del CAPM

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Donde:

- **re** = tasa de retorno esperada (o costo del capital propio).
- **rf** = tasa libre de riesgo (lo que rinde una inversión segura, como bonos del Banco Central).
- **β** = coeficiente que mide el riesgo del proyecto comparado con el mercado (qué tan volátil es frente al mercado).
- **rm** = rentabilidad esperada del mercado (ej. IPSA).
- **(rm-rf)** = prima por riesgo de mercado.

Aplicado:

- **Tasa libre de riesgo (Rf): 4,968%**
→ Es el promedio de los bonos en pesos a 10 años emitidos por el Banco Central de Chile (columna resaltada en amarillo).
- **Rentabilidad esperada del mercado (Rm): 15,36%**
→ Estimada a partir de la evolución histórica del IPSA (índice accionario chileno).
- **Beta (β): 1,00**
→ Significa que el riesgo del proyecto es equivalente al del mercado (si el mercado sube/baja 10%, el proyecto sube/baja 10%).

Bonos banco central						
Serie	2020	2021	2022	2023	2024	Promedio
Bonos en pesos a 1 año (BCP,BTP)	1,1	0,39	7,81		4,74	3,51
Bonos en pesos a 2 años (BCP,BTP)	0,93	2,28	5,7	6,53	5,25	4,138
Bonos en pesos a 5 años (BCP,BTP)	1,94	3,4	6,69	5,76	5,55	4,668
Bonos en pesos a 10 años (BCP,BTP)	2,8	4,35	6,25	5,63	5,81	4,968

En este caso, se consideró como **tasa libre de riesgo (r_f) un 4,968%**, correspondiente al promedio de las tasas de colocación de bonos en pesos a 10 años emitidos por el Banco Central de Chile en el período 2020-2024. Por otra parte, se utilizó una **rentabilidad esperada del mercado (r_m) de 15,36%**, estimada a partir de la evolución histórica del índice IPSA en los últimos cinco años. Asimismo, se definió un **coeficiente Beta igual a 1,0**, lo que refleja que el riesgo del proyecto es equivalente al del mercado en general.

Cálculo del retorno esperado (Re)

$$r_e = 4,968\% + 1,00 \cdot (15,36\% - 4,968\%)$$

$$r_e = 4,968\% + 10,392\%$$

$$r_e = 15,36\%$$

		Valores
Re	Tasa de retorno esperada (o costo del capital propio)	15,36
Rf	Tasa libre de riesgo (por ejemplo, bonos del tesoro)	4,968
B	Medida del riesgo del activo en comparación con el mercado	1,00
Rm	Rentabilidad esperada del mercado	15,36

Con estos parámetros, se obtiene una tasa de retorno esperada (r_e) de 15,36%, la cual es utilizada como tasa de descuento para la evaluación financiera del emprendimiento. Este valor incorpora tanto el costo de oportunidad del capital como el riesgo inherente al negocio, constituyendo una referencia clave para el cálculo de indicadores como el **VAN**, la **TIR** y el **Payback**.

Cabe destacar que, en este cálculo, la **tasa de retorno esperada (Re)** coincide con la **rentabilidad esperada del mercado (Rm)**, ambas de **15,36%**. Esto se debe a que se utilizó un **coeficiente Beta igual a 1,0**, lo que implica que el proyecto presenta un nivel de riesgo equivalente al del mercado en general.

Bajo esta condición, la fórmula del CAPM se simplifica de la siguiente forma:

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f) = r_f + (r_m - r_f) = r_m$$

En consecuencia, el retorno esperado del proyecto resulta idéntico a la rentabilidad de mercado. Esta suposición es consistente con una **aproximación conservadora**, en la que se asume que el emprendimiento enfrenta un riesgo proporcional al promedio del mercado chileno, sin considerar una volatilidad mayor o menor.

Tabla 16. Flujo de Caja

DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS POR VENTA (Escenario Realista)		\$49.238.802	\$52.217.749	\$55.376.923	\$58.727.227	\$62.280.224	\$66.048.177	\$70.044.092	\$74.281.760	\$78.775.806	\$83.541.742
(COSTO POR VENTAS) sueldos, materia prima y costo indirecto de fabricación	\$-2.509.265	\$-26.370.000	\$-27.341.160	\$-28.348.930	\$-29.432.925	\$-30.204.980	\$-30.459.380	\$-30.808.896	\$-32.260.824	\$-33.823.022	\$-35.503.961
UTILIDAD BRUTA	\$-2.509.265	\$22.868.802	\$24.876.589	\$27.027.993	\$29.294.302	\$34.075.244	\$36.588.798	\$39.235.196	\$42.020.936	\$44.952.784	\$48.037.781
REDBANK (DIRECTO)		\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031
UTILIDAD OPERACIONAL	\$-2.509.265	\$22.814.771	\$24.822.558	\$26.973.963	\$29.240.271	\$34.021.214	\$36.534.767	\$39.181.166	\$41.966.906	\$44.898.753	\$47.983.750
ARRIENDO		\$-18.600.000	\$-19.158.000	\$-19.732.740	\$-20.324.722	\$-20.934.464	\$-21.562.498	\$-22.209.373	\$-22.875.654	\$-23.561.924	\$-24.268.781
(DEPRECIACION)		\$-514.692	\$-514.692	\$-514.692	\$-514.692	\$-514.692	\$-514.692	\$-514.692	\$-514.692	\$-514.692	\$-514.692
ASESORIAS CONTABLES		\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000
ASESORIAS LEGALES		\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000
GASTO EN PUBLICIDAD		\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$-2.509.265	\$2.650.079	\$4.099.867	\$5.676.531	\$7.350.857	\$11.522.058	\$13.619.502	\$15.619.026	\$17.738.484	\$19.984.062	\$22.362.202
(IMPUESTO)		\$-331.260	\$-512.483	\$-709.586	\$-1.102.629	\$-2.880.515	\$-3.404.876	\$-3.904.756	\$-4.434.621	\$-4.996.016	\$-5.590.550
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$-2.509.265	\$2.318.819	\$3.587.383	\$4.966.965	\$6.248.229	\$8.641.544	\$10.214.627	\$11.714.269	\$13.303.863	\$14.988.047	\$16.771.651
DEPRECIACION		\$514.692	\$514.692	\$514.692	\$514.692	\$514.692	\$514.692	\$514.692	\$514.692	\$514.692	\$514.692
(AMORTIZACION CREDITO)		\$-487.767	\$-511.999	\$-537.436	\$-564.135	\$-592.162	\$-621.580	\$-652.460	\$-684.874	\$-718.899	\$-754.614
INTERESES PRESTAMO		\$-521.640	\$-497.408	\$-471.972	\$-445.272	\$-417.246	\$-387.827	\$-358.947	\$-324.533	\$-290.508	\$-254.793
PERDIDA EJERCICIO ANTERIOR											
VALOR DE DESECHO											
HABILITACION DEL LOCAL	\$-15.000.000										
COMPRA DE TERRENO	\$0										
INVERSION ACTIVOS FIJOS	\$-12.085.265										
GASTOS LEGALES	\$-620.000										
IVA RECIBIDO (IVA DF)		\$9.355.372	\$9.921.372	\$10.521.615	\$11.158.173	\$11.833.243	\$12.549.154	\$13.308.378	\$14.113.534	\$14.967.403	\$15.872.931
IVA PAGADO (IVA CF)	\$-1.918.521	\$-1.732.800	\$-1.871.424	\$-2.021.138	\$-2.182.829	\$-2.357.455	\$-2.546.052	\$-2.749.736	\$-2.969.715	\$-3.207.292	\$-3.463.875
IVA A PAGAR FISCO		\$-5.704.051	\$-8.049.948	\$-8.500.477	\$-8.975.344	\$-9.475.787	\$-10.003.102	\$-10.558.642	\$-11.143.820	\$-11.760.111	\$-12.409.056
FLUJO ANTES DE FINANCIAMIENTO	\$-32.133.051	\$3.742.625	\$3.092.668	\$4.472.249	\$5.753.513	\$8.146.828	\$9.507.987	\$11.007.629	\$12.597.223	\$14.281.407	\$16.065.012
CREDITO	\$10.500.000										
FLUJO NETO DE CAJA	\$-21.633.051	\$3.742.625	\$3.092.668	\$4.472.249	\$5.753.513	\$8.146.828	\$9.507.987	\$11.007.629	\$12.597.223	\$14.281.407	\$16.065.012
ACUMULADO	\$-21.633.051	\$-17.890.426	\$-14.797.758	\$-10.325.509	\$-4.571.996	\$3.574.832	\$13.082.819	\$24.090.448	\$36.687.672	\$50.969.078	\$67.034.090
VAN		\$12.118.329									
TIR		26%									
PAYBACK		4,624									

Fuente: Elaboración Propia (2025)

7.6.12 Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio permite identificar el volumen mínimo de operación necesario para cubrir los costos fijos y variables del emprendimiento, sin generar pérdidas ni utilidades. Este cálculo constituye una herramienta fundamental dentro del plan económico-financiero, pues entrega un umbral de referencia sobre la factibilidad del negocio y la coherencia entre la capacidad instalada y la demanda proyectada.

Fórmula del Punto de Equilibrio

$$PE = \frac{CF}{P - CV_u}$$

Donde:

- **CF:** Costos fijos mensuales (arriendo, publicidad, asesorías, etc.).
- **P:** Precio promedio por servicio (ticket promedio).
- **CVu:** Costo variable por par de zapatillas (sueldos, insumos y costo indirecto de fabricación).

Datos base Año 1

- **Unidades proyectadas/mes:** 500 pares
- **Precio promedio (P):** \$8.206
- **Ingresos anuales:** \$49.238.802
- **Costos por ventas anuales (variables):** \$26.370.000
- **Unidades anuales:** 6.000 pares
- **Costo variable unitario (CVu):** $26.370/6.000 = 4.395$ $CV_u = \frac{\text{Costos por ventas}}{\text{Unidades vendidas}}$
- **Margen de contribución unitario:** $8.206 - 4.395 = 3.811$ $P - CV_u$
- **Costo fijo Anual :** \$19.650.000
 - Arriendo: \$18.600.000
 - Asesorías contables: \$450.000
 - Asesorías legales: \$300.000
 - Publicidad: \$300.000
- **Costo Fijo Mensual:** $19.650.000/12 = 1.637.500$

Punto de equilibrio (Año 1)

$$PE = \frac{CF}{P - CV_u} = \frac{1.637.500}{3.811} \approx 430 \text{ pares/mes}$$

PE en ventas (\$):

$$430 \times 8.206 \approx 3.531.000 \text{ /mes}$$

Explicación de cálculos:

En el cálculo del **punto de equilibrio del primer año**, se consideraron únicamente los **costos fijos de caja**, excluyendo la depreciación al no implicar una salida real de dinero. De esta forma, los costos fijos mensuales ascienden aproximadamente a **\$1.637.500**. El **precio promedio por servicio** es de **\$8.206**, mientras que el **costo variable unitario** alcanza los **\$4.395**, lo que genera un **margen de contribución de \$3.811 por par**.

Con estos antecedentes, el punto de equilibrio se estima en **430 pares de zapatillas al mes**, equivalente a **\$3.531.000 en ventas mensuales**.

Esto significa que, con la proyección de **500 pares mensuales**, el negocio se encuentra por sobre su punto de equilibrio, asegurando la cobertura de costos y un **margen de seguridad cercano al 14%**.

8. RECOMENDACIONES

Financieras

- Mantener una política de control de costos, especialmente en los primeros años, para evitar desviaciones que afecten el flujo de caja.
- Considerar escenarios alternativos de financiamiento (fondos públicos como CORFO o Sercotec, inversionistas ángeles) para reducir la dependencia del crédito bancario.
- Reinvertir parte de las utilidades generadas desde el año 5 en adelante para ampliar la capacidad operativa y fortalecer el capital de trabajo.

Operacionales

- Implementar indicadores de gestión (KPI) que permitan monitorear mensualmente la rentabilidad del servicio, el ticket promedio y el volumen de clientes.
- Optimizar el proceso de lavado con insumos biodegradables y tecnología que reduzca los tiempos de entrega, manteniendo la propuesta de valor sustentable.
- Establecer alianzas con gimnasios, colegios o tiendas deportivas para asegurar demanda recurrente.

Estratégicas

- Diseñar una estrategia de crecimiento gradual: consolidar la operación en Ñuñoa y comunas cercanas durante los primeros 3 años, para luego evaluar la apertura de un punto físico o expansión a otros sectores de Santiago.

- Diversificar los servicios incorporando restauración avanzada de calzado y venta de insumos de limpieza ecológicos, con el fin de aumentar ingresos por cliente.
- Fortalecer la estrategia digital (Instagram, TikTok, campañas de Google Ads) para potenciar el alcance y captar clientes jóvenes, principales usuarios del servicio.

9. CONCLUSIONES

El desarrollo de este plan de negocios permitió evaluar la viabilidad de **Como Nuevas**, un emprendimiento de limpieza y restauración de zapatillas con enfoque sustentable en Santiago de Chile. A lo largo del análisis se constató que existe una oportunidad de mercado clara, sustentada en la creciente demanda por servicios especializados, la valorización del consumo responsable y la tendencia hacia la economía circular.

La propuesta de valor, basada en la utilización de insumos biodegradables y en un sistema de retiro y entrega a domicilio, se presenta como un factor diferenciador frente a la competencia. Los estudios aplicados validaron la aceptación del servicio por parte de los potenciales clientes, quienes valoran atributos como la calidad, la conveniencia y la sostenibilidad.

Desde la perspectiva financiera, el proyecto demuestra solidez: los resultados de la evaluación arrojan un **Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$12.118.329**, una **Tasa Interna de Retorno (TIR) del 26%** y un **Payback de 4,6 años**, indicadores que confirman la rentabilidad y sostenibilidad del emprendimiento en el mediano plazo.

Además de sus beneficios económicos, **Como Nuevas** contribuye al cuidado ambiental al promover la reutilización y reducir los residuos asociados al consumo de calzado, generando un impacto social positivo en línea con las políticas y tendencias actuales de sostenibilidad.

En conclusión, **Como Nuevas** constituye un proyecto factible, innovador y con proyección, capaz de consolidarse como referente en el cuidado ecológico del calzado en Santiago. Su implementación no solo asegura retornos financieros atractivos, sino que también aporta valor social y ambiental, lo que refuerza su potencial de crecimiento y escalabilidad en el futuro.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Instituto Nacional de Estadísticas. (2024). Proyecciones de población comunal 2024–2035. Recuperado de <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2023). Resultados Encuesta Casen 2022: Pobreza por ingresos y pobreza multidimensional. Recuperado de <https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl>
- Pontificia Universidad Católica de Chile, Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales. (2024). Índice de Calidad de Vida Urbana (ICVU) 2024. Recuperado de <https://estudiosurbanos.uc.cl>
- Activa. (2024). Radiografía al consumo y uso de zapatillas de los chilenos. Recuperado de <https://www.activasite.com>
- Datasur. (2023). Aumento de las importaciones de zapatillas en Chile: Análisis de mercado 2022–2023.
- ECDB. (2024). Footwear eCommerce Market in Chile – Data, Trends, Top Stores. Recuperado de <https://ecdb.com/market/footwear/cl>
- Nike. (2024, 22 de abril). *Qué hacer con zapatos viejos*. Recuperado de <https://www.nike.com>
- Veja. (2024). *Sustainability and transparency report*. Veja Project. Recuperado de <https://project.veja-store.com/>
- Falabella. (2023). *Reporte de sostenibilidad 2023*. Recuperado de <https://falabellaretail.falabella.com/reportes-sostenibilidad/>
- Teen Vogue. (2021). *What to Know About Nike's New Sneaker Program*. Recuperado de <https://www.teenvogue.com>
- The Bata Company. (s.f.). *A new life for old shoes, Chile*. Recuperado de <https://www.thebatacompany.com>

- edie.net. (2024, 13 de marzo). *EU Parliament adopts ESPR and Digital Product Passport*. Recuperado de <https://www.edie.net/eu-parliament-adopts-ecodesign-product-regulation/>
- Vogue Business. (2024, 14 de marzo). *Europe is getting a Digital Product Passport. Here's what it means for fashion*. Recuperado de <https://www.voguebusiness.com/sustainability/europe-digital-product-passport-fashion-espr>
- Vogue Business. (2023, 17 de agosto). *France's circular fashion fund is up and running*. Recuperado de <https://www.voguebusiness.com/sustainability/france-circular-fashion-fund-repair>
- ACT Government. (2023). *Circular Economy Act 2023 (ACT)*. Territory of the Australian Capital Territory. Recuperado de <https://www.legislation.act.gov.au/View/a/2023-39/current/PDF/2023-39.PDF>
- AusLeisure. (2024, 18 de marzo). *TreadLightly encourages tackling sports waste this Global Recycling Day*. Recuperado de <https://www.ausleisure.com.au/news/treadlightly-encourages-tackling-sports-waste-this-global-recycling-day/>
- Reuters. (2022, 6 de julio). *Singapore, Dow launch shoe recycling program to build playgrounds*. Recuperado de <https://www.reuters.com/business/environment/singapore-dow-launch-shoe-recycling-program-build-playgrounds-2022-07-06/>
- Fashion for Good. (2025, 5 de febrero). *Closing the Footwear Loop: Iniciativa global para impulsar la circularidad del calzado*. Recuperado de https://www.fashionforgood.com/our_news/closing-the-footwear-loop/
- Ministerio del Medio Ambiente. (2016). *Ley N.º 20.920: Establece marco para la gestión de residuos, la responsabilidad extendida del productor y fomento al reciclaje*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1089348>
- Ministerio del Medio Ambiente. (2025, 24 de junio). *Resolución Exenta N.º 3914: Incorpora a los textiles como producto prioritario bajo la Ley REP*. Recuperado de <https://mma.gob.cl>
- Ministerio del Medio Ambiente. (2024). *Estrategia de Economía Circular para Textiles al 2040: Versión para Consulta Pública*. Recuperado de <https://consultaciudadanas.mma.gob.cl>

- Bartra Alva, A. (2024). *Plan de negocios: Dapper Shoes. Servicio de mantenimiento de calzado y gorras. Universidad de Lima.*
- Chang Echeandía, S., García Guerrero, M., & Navarrete Remicio, G. (2018). *Sneak Wash: Proyecto de negocio para la limpieza de zapatillas en Lima Metropolitana. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.*
- Lava tu Taba. (2020). *Presentación institucional. Documento interno.*
- Pham, P. (2020). *Marketing plan for shoe care business in Turku [Tesis de licenciatura, Satakunta University of Applied Sciences]. Theseus. <https://www.theseus.fi/handle/10024/343015>*
- Shoes Shine. (2019). *Plan de negocio: Servicio de limpieza de calzado a domicilio en Santiago. Documento interno.*
- Adidas News. (2022, 15 de diciembre). Futurecraft.Footprint: Rediseñando el calzado con menor impacto ambiental. *Recuperado de <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2022/futurecraft-footprint/>*
- Ellen MacArthur Foundation. (2019). Completing the picture: How the circular economy tackles climate change. *Recuperado de <https://ellenmacarthurfoundation.org/completing-the-picture>*
- MIT. (2013). MIT-led lifecycle assessment shows running shoes generate 30 pounds of carbon emissions. *Massachusetts Institute of Technology. Recuperado de <https://news.mit.edu/2013/running-shoes-carbon-footprint-0619>*
- SGS. (2024). Carbon Footprint of Footwear: Measurement and Strategies. SGS Sustainability Services. *Recuperado de <https://www.sgs.com/en/news/2024/01/footwear-carbon-footprint-report>*
- TerraCycle. (s.f.). Zero Waste Boxes: A complete recycling solution. *Recuperado de https://www.terracycle.com/en-US/zero_waste_boxes*
- Unsustainable Magazine. (2023, 10 de octubre). Sneakers and sustainability: The real footprint of your shoes. *Recuperado de <https://www.unsustainablemagazine.com/sneakers-and-sustainability/>*
- World Footwear. (2022). Yearbook 2022: The World Footwear Market in Numbers. *Recuperado de <https://www.worldfootwear.com/yearbook/>*
- Bodoga, A. (2024). *Environmental impact of footwear using life cycle assessment. Sustainability, 16(14), 6094. <https://doi.org/10.3390/su16146094>*
- Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2018). *The business plan workbook: A step-by-step guide to creating and developing a successful business.* Kogan Page.

- Drucker, P. F. (2002). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. HarperBusiness.
- Elkington, J., & Hartigan, P. (2008). *The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world*. Harvard Business Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Weinberger, K. (2014). *El plan de negocios: guía para emprendedores*. Universidad del Pacífico.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Accenture. (2019). *The rise of the purpose-led brand: Reimagining consumerism in the age of sustainability*. <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/brand-purpose>
- Niinimäki, K. (2020). *Sustainable fashion in a circular economy*. In *Sustainability in Fashion* (pp. 151–167). Springer.
- Peattie, K. (2010). Green consumption: Behavior and norms. *Annual Review of Environment and Resources*, 35(1), 195–228. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-032609-094328>
- Solomon, M. R. (2017). *Comportamiento del consumidor: Comprando, poseyendo y siendo* (12.^a ed.). Pearson Educación.
- Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*. Ellen MacArthur Foundation. <https://ellenmacarthurfoundation.org>
- Niinimäki, K. (2018). *Sustainable fashion in a circular economy*. Aalto ARTS Books. https://www.academia.edu/112684969/Sustainable_Fashion_In_A_Circular_Economy
- Quantis. (2018). *Measuring fashion: Environmental impact of the global apparel and footwear industries study*. <https://quantis.com/report/measuring-fashion>
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9.^a ed.). Wiley.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11.^a ed.). Pearson Education.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios: Guía para emprendedores*. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- Zorita Lloreda, M. (2013). *Cómo elaborar un plan de negocio*. ESIC Editorial.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Ministerio del Medio Ambiente. (2024). *Estrategia Nacional de Economía Circular*. Gobierno de Chile. <https://mma.gob.cl>
- DataReportal. (2024). *Digital 2024: Chile*. We Are Social & Meltwater. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-chile>
- Ministerio del Medio Ambiente. (2025). *Textiles se incorporan como producto prioritario en la Ley REP*. Gobierno de Chile. <https://mma.gob.cl>
- Nielsen. (2019). *The evolution of the sustainability mindset*. Nielsen Global Survey. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/12/global-sustainability-report.pdf>
- Deloitte. (2022). *Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024). Ley N.º 19.496: Establece normas sobre protección de los derechos de los consumidores. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30357>

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024). Ley N.º 19.628: Sobre protección de la vida privada. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=141599>
- Servicio de Impuestos Internos. (2024). Guía para la formalización de micro y pequeñas empresas. <https://homer.sii.cl>
- Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI). (2024). Guía de registro de marcas comerciales. <https://www.inapi.cl>
- Superintendencia de Salud. (2024). Normativa sanitaria para microempresas y pymes. <https://www.superdesalud.gob.cl>
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2016). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (12th ed.). Cengage Learning.
- Google. (2025). *Google Maps* [Mapa]. Recuperado el 8 de septiembre de 2025, de <https://www.google.com/maps>

11. ANEXOS

Como

CLEAN SNEAKERS

NUEVAS

Encuesta – Servicio de Limpieza de Zapatillas “Como Nuevas”

B

I

U

↪

✕

“Esta encuesta es parte de mi memoria de título de Ingeniería Comercial en la UTFSM. Busca conocer hábitos y preferencias sobre el uso y limpieza de zapatillas en Santiago. Las respuestas son anónimas y solo se usarán con fines académicos. ¡Gracias por tu apoyo!”

121 respuestas

[Vínculo a Hojas de cálculo](#)



Resumen

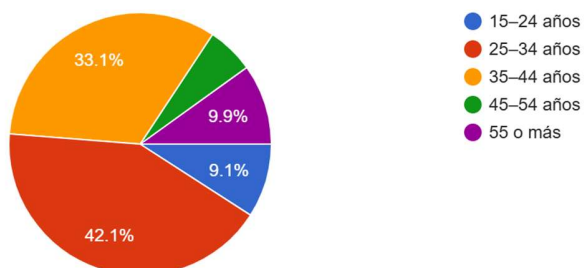
Pregunta

Individual

Edad:

121 respuestas

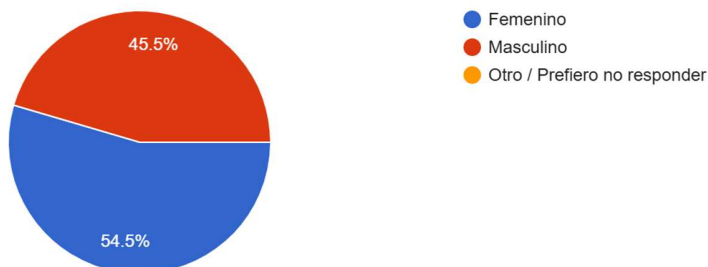
[Copiar gráfico](#)



Género:

121 respuestas

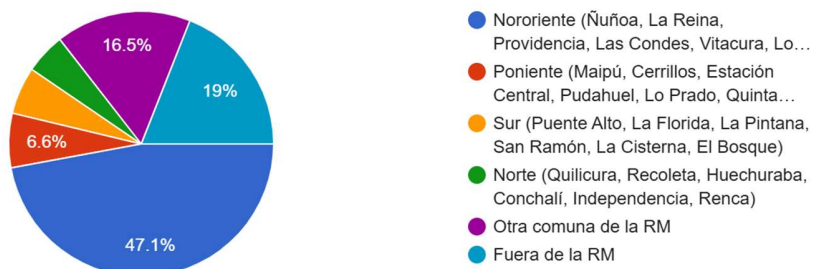
[Copiar gráfico](#)



¿En qué sector de la RM vives?

121 respuestas

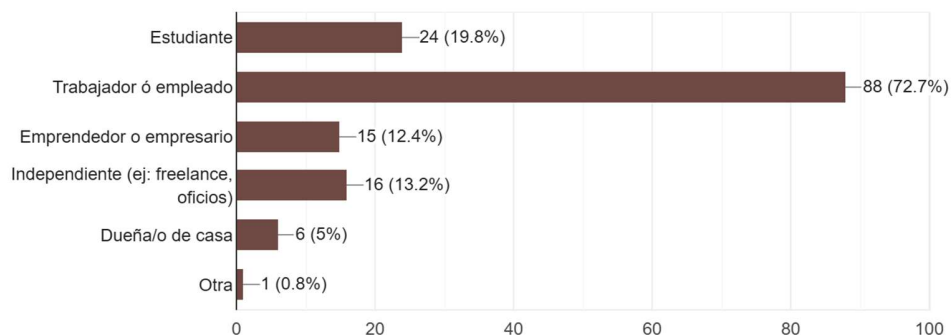
[Copiar gráfico](#)



Actualmente usted es (puede seleccionar más de una):

 Copiar gráfico

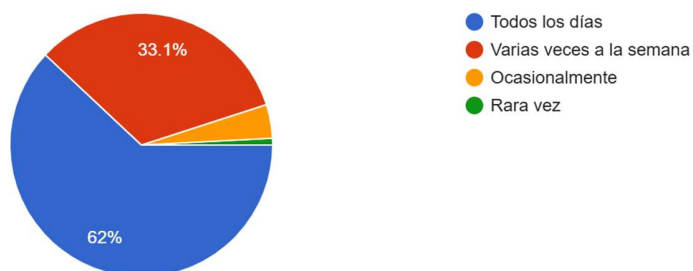
121 respuestas



¿Con qué frecuencia usas zapatillas?

 Copiar gráfico

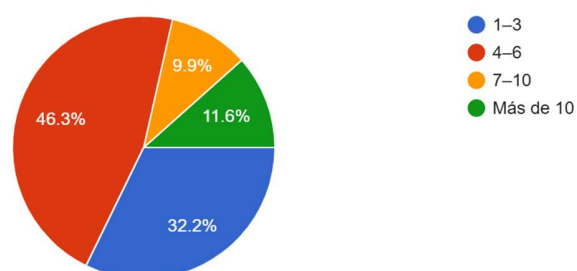
121 respuestas



¿Cuántos pares de zapatillas posees aproximadamente?

 Copiar gráfico

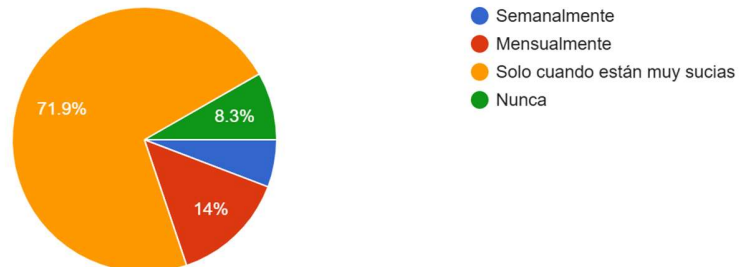
121 respuestas



¿Cada cuánto tiempo limpias tus zapatillas?

[Copiar gráfico](#)

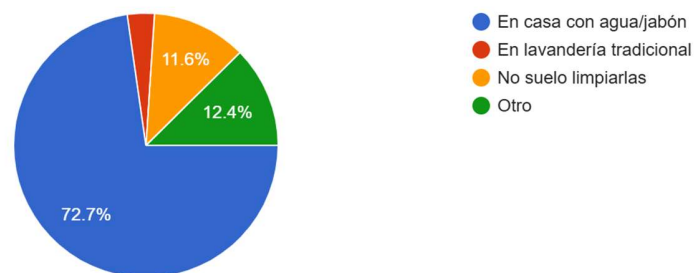
121 respuestas



¿Cómo las limpias actualmente?

[Copiar gráfico](#)

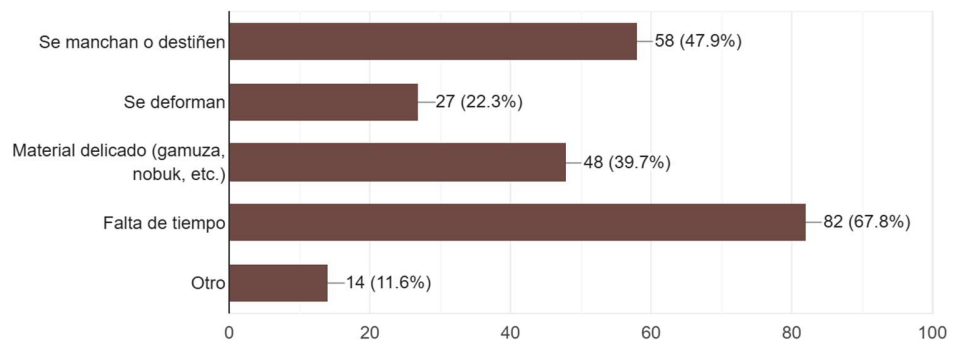
121 respuestas



¿Qué problemas enfrentas al limpiar zapatillas? (puedes marcar más de una)

[Copiar gráfico](#)

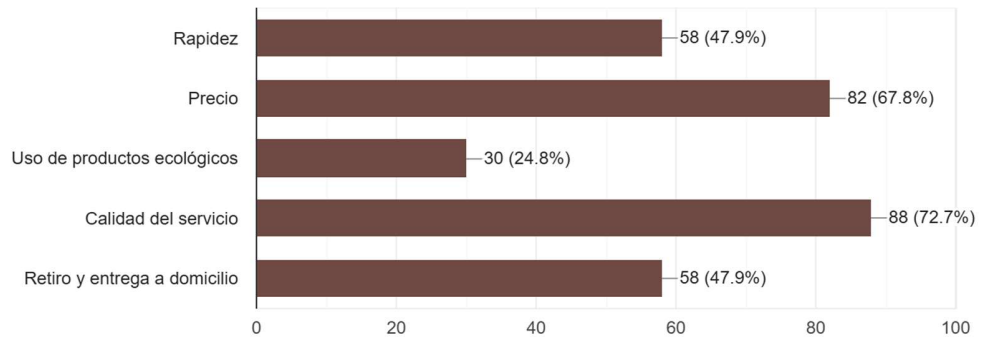
121 respuestas



¿Qué factores valoras más en un servicio de limpieza de zapatillas?
(puedes marcar más de una)

 Copiar gráfico

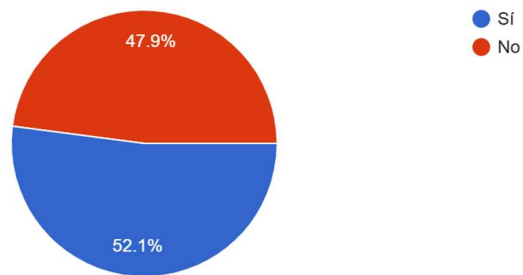
121 respuestas



¿Conocías que existen servicios especializados de limpieza de zapatillas?

 Copiar gráfico

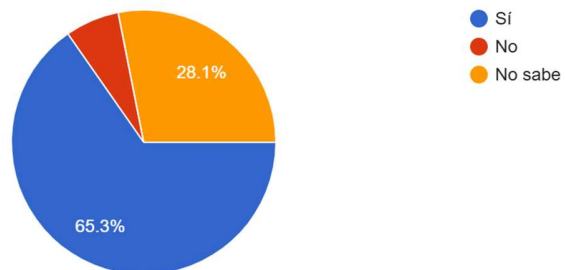
121 respuestas



¿Contratarías este servicio?

 Copiar gráfico

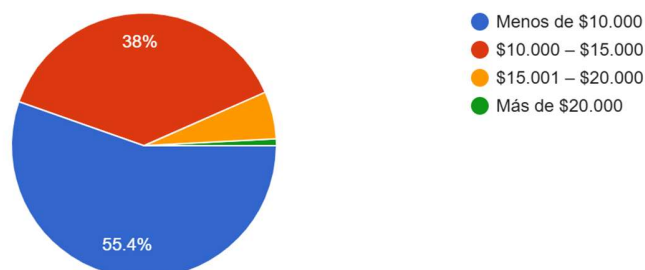
121 respuestas



¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por la limpieza profesional de un par de zapatillas?

 Copiar gráfico

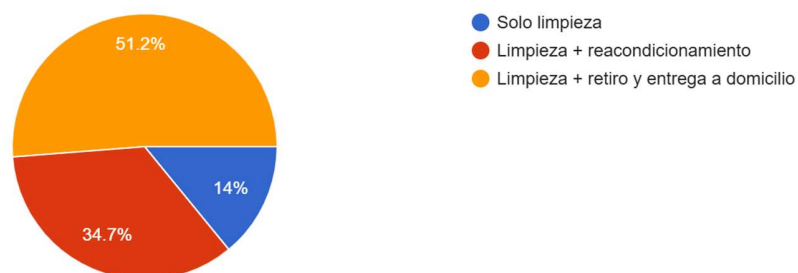
121 respuestas



¿Qué tipo de servicio te interesa más?

 Copiar gráfico

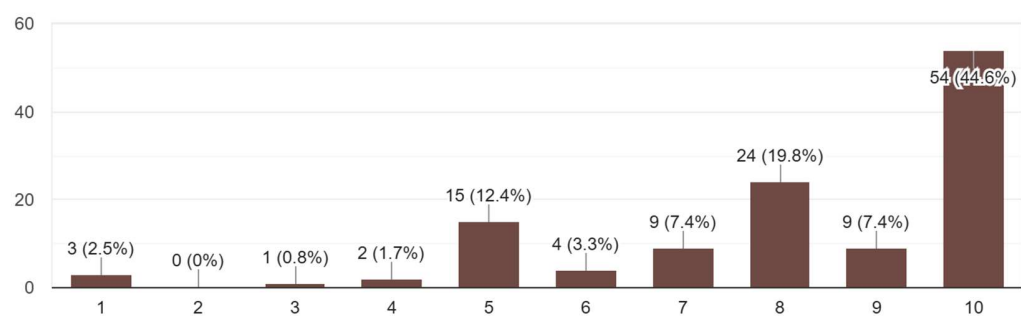
121 respuestas



¿Qué probabilidad hay de que recomiendes este servicio a otras personas?
(Escala de 1 a 10, donde 1 = nada probable y 10 = muy probable)

 Copiar gráfico

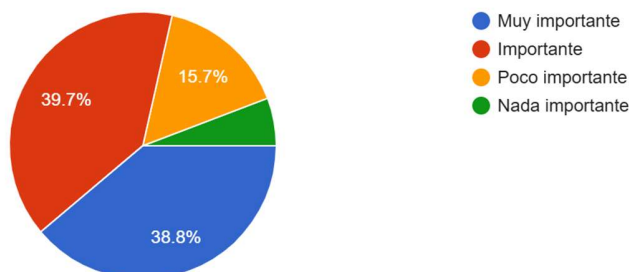
121 respuestas



¿Qué importancia le das a que un servicio de limpieza de zapatillas utilice productos ecológicos y promueva la economía circular?

[Copiar gráfico](#)

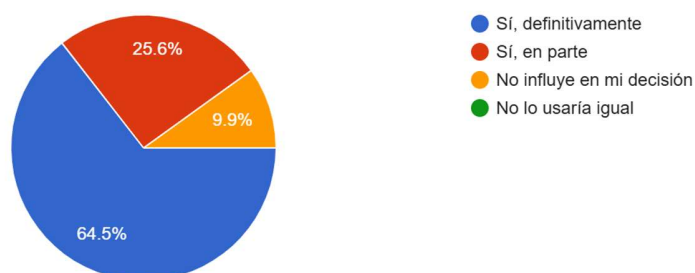
121 respuestas



Si supieras que al limpiar tus zapatillas en lugar de botarlas contribuyes a reducir residuos textiles, ¿estarías más dispuesto(a) a usar este servicio?

[Copiar gráfico](#)

121 respuestas



¿Estarías dispuesto(a) a pagar un precio ligeramente mayor si el servicio utiliza productos biodegradables y contribuye a reducir residuos textiles?

[Copiar gráfico](#)

121 respuestas

