



**LUSTRAWAY**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Parte 1**

**ALUMNO:**

**ROBERTO FIGUEROA JADDOUR**

**PROFESOR: RODRIGO FUENTES**

**Santiago, Junio 2019**

## Contenido

### Resumen ejecutivo 3

1. Oportunidad de negocio	4
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
2.1 Industria	7
2.2 Competidores	11
2.3 Clientes	11
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	15
3.1 Modelo de negocio	15
3.2 Descripción de la empresa	18
3.3 Estrategia de crecimiento. Visión global	20
3.4 RSE y sustentabilidad	22
4. Plan de marketing	24
4.1 Objetivos de marketing	24
4.2 Estrategia de segmentación	26
4.3 Estrategia de producto/servicio	26
4.4 Estrategia de precio	27
4.5 Estrategia de distribución	28
4.6 Estrategia de comunicación y ventas	29
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	30
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma	32
5. Plan de operaciones	33
6. Equipo del proyecto	34
7. Plan financiero	35
8. Riesgos críticos	36
9. Propuesta inversionista	37
10. Conclusiones	38
11. Bibliografía	39
12. Anexos	40

### Resumen Ejecutivo

Lustraway es una empresa especializada en el noble oficio del lustrado de calzado, servicio prestado tanto en punto fijo como rotativo, ofreciendo a su vez la venta de insumos para el perfecto cuidado y mantención del calzado en general.

Dentro del mercado objetivo existe una necesidad clara del buen vestir, donde el calzado cobra un rol fundamental no sólo en términos de comodidad al andar, sino que también en la presentación. Lo anterior choca con la realidad en donde se ve cómo un importante número de personas, o no sabe cómo lustrar y mantener sus zapatos en el hogar, no tiene el tiempo suficiente para hacerlo, o bien no existe una abundante oferta de este tipo de servicios.

Es aquí donde Lustraway entra al mercado formal con una propuesta de valor innovadora, entregando servicios de lustrado express a través de locales fijos en estaciones de metro como también con un staff móvil al interior de empresas y eventos corporativos. En no más de 5 minutos y a un precio desde \$2.000 el cliente obtendrá un lustrado de calidad, con materiales certificados, puntos de atenciones accesibles y una oferta diferenciadora “in office” que no tiene parangón en el actual escenario. No sólo “estar” sino también ir hacia los clientes!

El mercado objetivo no ha sido evaluado al azar, por eso el staff móvil abarcará sectores con una alta concentración de oficinas corporativas y masa flotante como son el eje Apoquindo-Escuela Militar, Nueva Las Condes y barrio El Golf-Tobalaba, sumado a un primer local operativo en estación de metro con alto flujo de clientes como es Tobalaba.

La evaluación de este proyecto está definido a 5 años donde se obtiene un resultado de \$131MM de VAN considerando inversión inicial de \$51MM lo que ofrece un escenario atractivo para los inversionistas. Para el fiel cumplimiento de estas cifras, Lustraway contará con un equipo gestor capacitado y en constante monitoreo de los principales aspectos de venta y costos.

No sólo se quiere redefinir y hacer formal un oficio centenario del país, sino también ser embajadores en transmitir las ventajas de tener un calzado con mayor vida útil y buena presentación.

## 1. Oportunidad de negocio

Teniendo en cuenta que Chile es el país con el mayor consumo de zapatos de Latinoamérica, el cuidado personal de éstos no siempre es una actividad que las personas tienen implícita en sus hogares. Esto puede explicarse por motivos de falta de tiempo, presupuesto o bien desconocimiento de cómo hacer un buen lustrado o mantenimiento del calzado. Se está inserto en un mercado laboral donde, para un importante grupo de potenciales clientes, la buena presencia en el vestir es un must, ya sea para el logro de objetivos personales (verse y sentirse bien) como profesionales, donde muchas veces una buena presencia genera confianza en los clientes y una mayor productividad en los equipos de trabajo. Ante este escenario, el calzado cumple un rol preponderante.

El tener un calzado bien presentado (o lustrado), desde hace años ha sido una tarea ejercida por los lustradores de zapatos, quienes principalmente están concentrados en el centro de Santiago, como también casos particulares de módulos instalados en vía pública en comunas del sector oriente, pero que no siempre están formalmente autorizados por decreto municipal (caso Las Condes)

Dado lo anterior, se identificó una real oportunidad de negocio proveyendo un servicio de lustrado rápido, económico y personalizado para todas aquellas personas que día a día transitan por las principales estaciones de metro de la ciudad de Santiago, pero no contentos con esto, también se tendrá un equipo de lustradores flotante quienes constantemente irán rotando por todos aquellos edificios de oficinas con los cuales se llegue a un acuerdo de uso de espacio, tiempo, y siempre manteniendo un alto estándar de limpieza y guardado de los insumos necesarios para realizar el servicio.

Lo que se busca lograr con esto es:

- Rescatar y profesionalizar un oficio popular, como es el de lustrador de zapatos, e indirectamente a los reparadores de calzado, donde se entregue la posibilidad a personas de la tercera edad, en muchos casos ya jubilados o desempleados, de continuar y/o aprender el oficio.

- Aprovechar el gran flujo de gente que transita por las estaciones de metro, donde se tendrán locales instalados y operativos, cobrando una tarifa fija por lustrado. Considerando presencia en las principales estaciones del sector oriente (Línea 1) se cuenta con una afluencia promedio diaria de 200.000 personas.
- Incursionar y marcar presencia con este servicio donde nadie más lo está haciendo en la actualidad, llámese espacios habilitados al interior de las empresas en convenio, como también con stand rotativo en eventos corporativos.
- Esto es sumamente importante ya que se abarcará una masa crítica adicional de clientes que no son usuarios del metro (flujo abordado por nuestros locales), siendo un modelo de atención proactivo y flotante.
- Ofrecer un servicio que opera independiente de las condiciones del clima, por ejemplo, en días de lluvia o frío, como también con horario continuado y condiciones de asistencia por contrato que todos los lustradores tienen. Esto cobra importancia ya que los lustradores del Centro o aquellos instalados en ciertas comunas, manejan su tiempo de trabajo y no tienen obligación de trabajar todos los días hábiles.
- Que los clientes, tanto B2B como B2C perciban a la empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente y de las ventajas asociadas a un buen cuidado del calzado, ventaja que se traduce en la reducción del consumo individual de productos de limpieza y la máxima reutilización de los zapatos antes de deshacerse de ellos (generado por una extensión de la vida útil dado el constante cuidado)

Teniendo identificada esta nueva oportunidad de negocio, se buscó validar la iniciativa elaborando una encuesta presencial a distintas personas que trabajan en los sectores de Nueva Las Condes, Barrio El Golf y sectores comerciales entre Tobalaba y Los Leones, usuarios o no del metro de Santiago. (Detalle encuesta en Anexo 1)

A este universo potencial de clientes se le pidió corroborar la usabilidad y apreciación respecto a esta alternativa de lustrado, haciendo mención del lugar físico donde estarían posicionados nuestros locales. Los resultados arrojaron que a un 82% de los encuestados si les importa el andar con sus zapatos bien presentados pero que el principal problema para mantenerlos así radica en desconocimiento en el lustrar y compra de kit de limpieza (56%), como también de falta de tiempo para hacerlo (40%). Gráfico ilustrativo en Anexo 2.

Dado este escenario, un 79% de los encuestados evaluarían satisfactoriamente la idea de obtener un lustrado express camino hacia o desde sus lugares de trabajo, en módulos habilitados en estaciones de metro. ( no se hizo mención a los atributos o servicios complementarios del local como diarios/revistas/café, etc.) Gráfico ilustrativo en Anexo 2

Por otro lado, se midió vía encuesta directa a responsables de la administración de edificios corporativos y/o funcionarios con algún cargo de responsabilidad, acerca de cuánto valoraría tener un servicio de lustrado semanal, en un espacio habilitado y horario acordado, para todo el personal interesado. El resultado fue que un 88% valoraría la opción de disponer de este servicio al interior de sus lugares de trabajo, en muchos casos resaltando la importancia de que tenga el menor impacto en la normal rutina de trabajo de los empleados y limpieza del lugar habilitado post servicio. Gráfico ilustrativo en Anexo 2

Dado esto, hay una oportunidad no aprovechada de satisfacer los intereses de un grupo de clientes y generar con esto tasas de usabilidad constante del servicio y reconocimiento de marca.

## **2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

### **2.1 Industria**

Este proyecto se enfoca en la industria del calzado, particularmente su mantención mediante el lustrado. Actualmente no existe una asociación, que agrupe todos los lustradores de Santiago, funcionan individualmente donde cada uno se abastece de insumos y materiales.

Respecto los insumos que este oficio requiere son básicamente, la pasta de zapatos en diferentes colores, cera incolora, colorante, cepillos para el lustrado y paños de algodón. El principal insumo es la pasta, donde encontramos tres principales proveedores, Virginia, Nugget y Kiwi, los que tienen masiva presencia en el retail local, los que no tienen diferenciación en precio.

Los lustradores de zapatos trabajan de manera independiente, cada uno de ellos es el encargado de su módulo el que deben mantener, abastecer y guardar al término de su jornada, la que en general es de las 9.30hrs hasta las 17.30hrs.

El horario de mayor flujo de clientes es entre las 12.30 y 15hrs, horario de almuerzo de las personas que trabajan en los sectores cercanos.

El precio que se cobra por cada servicio de lustrado varía entre \$700 y \$1.000 para los hombres y \$1.500 pesos para las mujeres, donde el servicio para ellas es básicamente el lustrado de botas.

Se efectuaron reuniones con lustrabotas tradicionales para conocer más en detalle este negocio, teniendo que su principal costo fijo es la patente municipal que se paga dos veces al año, la que tiene un costo de 35 mil pesos. Los insumos los compran independientemente en fábricas y locales de venta al mayor, y respecto a los módulos de trabajo en su mayoría son propios y en algunos casos los entrega la municipalidad.

Se encuestó a clientes que se atendieron en calle Nueva York y Bombero Ossa en Santiago centro quienes destacaron el buen nivel de servicio encontrado y la amplia oferta de lustradores para atenderse. Caso muy distinto a los clientes encuestados en el sector de Apoquindo – El Golf, donde se encuentran muy pocos puestos instalados para realizar el servicio de lustrado, se debe esperar turnos, no existe un precio establecido y es habitual encontrar los módulos cerrados.

Se revisaron alternativas similares en otras regiones de Chile y en otros países donde el servicio es similar, no existe una empresa que entregue este servicio de forma centralizada o estándar.

En Chile se pueden encontrar con mucha facilidad marcas y modelos de zapatos, es el país dentro de Latinoamérica con el mayor consumo de zapatos por persona,

*“durante 2015 se registraron en el país 1.611 empresas que importaron unos 95,48*

*millones de pares de calzado procedentes de alrededor de 77 países distintos. Lo anterior se tradujo en una inversión total de US\$ 853,3 millones”<sup>1</sup>.*

*El año 2017 ocurrió un record que no se esperaba, “las cifras de importación de calzado registradas en Chile constituyen el record histórico en toda su historia importadora, con 114,4 millones de pares importados por un valor total superior a los mil millones de dólares. La producción nacional alcanzó los cinco millones de pares, y el consumo anual per cápita llegó a los 6 pares por habitantes, el más alto de Latinoamérica.”<sup>2</sup>*

Año	Pares	Valor USD\$	Precio Promedio Par	N° Empresas	País de Origen
2016	105.478.740	880.509.875	8,35	1333	79
2017	114.473.089	1.032.806.316	9,02	1188	78
Variación	8.994.349	152.296.441	0,67	-1,45	-1
% Variación	8,53	17,3	8,08	-10,88	-1,27

Tabla 1 – Informe de comercio exterior Cuero Calzado y Componentes – Fuente Fedeccal

En lo que respecta 2018, el escenario de mercado encuentra a 1.097 empresas importadoras de calzado procedente de 89 países, a un precio promedio par (PPP) de US\$ 9,02, alcanzando los 109 millones de pares que representan aproximadamente USD\$1.000MM. Si se analiza el comportamiento histórico, se observa un salto gigantesco en el último tiempo, considerando que las importaciones eran del orden de 1.3 millones de pares a fines de la década de los ochenta, lo cual también va en línea con la tasa de consumo nacional que alcanzo al año 2018 cifras cercanas a los 112 millones de pares.<sup>3</sup>

Esto contrasta con los datos que reflejan el decrecimiento continuo que la producción nacional de zapatos ha experimentado a partir de la entrada masiva de competidores extranjeros. Desde principios de los años noventa, donde la

1 Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=266145>

2 Fuente: <http://www.fedeccal.cl/informe-fedeccal-de-comercio-exterior-2016-2/>

3 Fedecal, en base a datos del INE, Banco Central y Aduanas. Ver infografía en Anexo 3

producción de pares de zapatos alcanzaba los 35 millones (suficientes para abastecer la totalidad de la demanda interna nacional) la industria ha ido cediendo participación a lo largo de los años llegando a bajar su producción actual hasta los 3.5 millones de pares. Existen diversos motivos que explican este drástico cambio en las cifras de mercado, pero principalmente se concentran en la entrada de calzado desde China sin barreras y sin gravamen de internación desde el año 2010, como también el alto costos de la mano de obra de trabajadores nacionales (USD\$7,5), en contraste con los de China (USD\$3) y con Brasil y México ( USD\$3,1 y USD\$3,2 respectivamente) siendo estos dos países los de mayor producción a nivel latinoamericano.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter:

- a) **Rivalidad de Competidores (Baja):** actualmente se observa una rivalidad de competidores en dos puntos específicos de Santiago Centro (Bombero Ossa y calle Nueva York), competencia que en ningún caso ha llevado a rivalidad en precio o diferenciación en servicios. El servicio ofrecido es estándar, por lo tanto a los clientes le es indiferente con quién realizar el servicio de lustrado. El principal competidor es que el cliente que desea realizar mantención de lustrado en sus zapatos lo realice de forma independiente en su hogar con sus utensilios. Actividad que actualmente ocurre de forma esporádica y poco habitual, ya que según conversaciones obtenidas con usuarios de servicio de lustrado buscan una mantención y cuidado “profesional” en sus zapatos.
- b) **Clientes (Baja):** el servicio de lustrado es un servicio a precios módicos y accesible (promedio \$1.000), además es un servicio que el cliente no realiza todos los días, por lo regular un cliente realiza el servicio dos veces por mes, por lo tanto, no se observa opción para que un cliente o grupo de ellos pueda negociar un precio diferente al precio establecido por cada servicio.
- c) **Proveedores (Baja):** El poder de los proveedores no es relevante. En el mercado chileno se observan 3 grandes proveedores del principal insumo

que requiere el proyecto, la pasta de zapatos, los que capturan gran parte del mercado y muchas marcas independientes que ofrecen un producto similar, el que no tiene diferenciación o preferencia por parte de los clientes. Adicional a lo anterior, se observa que fuera de Chile también hay muchos proveedores y fabricante.

d) **Sustitutos (Baja):** servicios sustitutos presentes en hoteles, los que ofrecen un servicio de lustrado automático, el problema de estos servicios es que sólo ofrecen pulir los zapatos, muy diferente al servicio que busca un cliente al acceder al servicio de lustrado tradicional. Por otro lado, un sustituto podría ser que el cliente compre un set de lustrado y lo realice de forma personal, actividad que es muy poco frecuente y no logra los resultados que un cliente busca o ve en el servicio tradicional.

e) **Barreras de entradas (bajas):** las barreras de entrada son bajas.

Se observan dos puntos que son relevantes para este proyecto, el primero es lograr arrendar locales en las estaciones declaradas y por otro lado el acuerdo con los responsables corporativos de las empresas para prestar el servicio de lustrado al interior de éstas. Al no haber empresas formalmente ofreciendo este tipo de servicios (propuesta de valor), la que lo haga marcará la pauta de esta industria de aquí en adelante, siendo fundamental el rápido posicionamiento y posterior reconocimiento de sus clientes.

Analizando las fuerzas de Porter se concluye que el escenario competitivo es **Medio-Bajo**.

## **2.2 Competidores**

Se identifican 3 grupos de competidores, los que se detallan a continuación:

a. Lustradores tradicionales: competidor directo en la zona de Santiago Centro, prácticamente no tienen presencia desde el eje Baquedano hasta los Domínicos. Son un grupo independiente, el que con el tiempo ha ido disminuyendo su presencia y envejeciendo las personas que prestan este

servicio, por lo que es común ver que se ausentan de su jornada por enfermedades o condiciones climáticas adversas.

- b. Lustradores automáticos: prácticamente no existen en Chile, pudiendo encontrarlos en hoteles, donde el servicio es gratis. Ofrecen pulido de zapatos, es decir darle brillo mediante un rodillo giratorio y crema, pero no logran el resultado de un zapato que realce su color, se coloreen zonas manchadas, se tiñan los bordes de las suelas, entre otros. Por lo tanto, el actual servicio automático y las nuevas máquinas que se importan de China, no logran ofrecer un servicio similar como sustitutos oficiales.
- c. Lustrado personal: hay clientes que realizan el lustrado de zapatos de forma personal, comprando en el retail los accesorios necesarios para esto. Conversando con clientes en la sección de accesorios para el lustrado de zapatos en supermercados del sector oriente, nos cuentan que en general lustran los zapatos los domingos bien al final del día, y que nunca logran dejarlos con el brillo y tono de un lustrador tradicional. La decisión para realizarlo de forma individual es por qué no tienen cerca de sus trabajos u hogares lustradores tradicionales que les puedan dar el servicio.

### **2.3 Clientes**

Se observan dos tipos de clientes:

- Clientes corporativos: todas aquellas empresas legalmente constituidas que se encuentren establecidas en edificios corporativos clase A+, A de la zona Oriente de Santiago, específicamente polos financieros tales como El Golf-Alcántara, Tobalaba-Los Leones, Manquehue-Escuela Militar.
- Clientes personas naturales: son todas las personas que deseen realizar el servicio de mantención y lustrado de sus zapatos, tanto hombres como mujeres, jóvenes y adultos, con zapatos clásicos, modernos, botas altas, bajas, y de todo tipo de zapatos que puedan ser lustrados.

Durante las observaciones realizadas con los lustrabotas de Santiago Centro y el eje de Apoquindo, el 90% de los clientes son hombres adultos entre 35 y 55 años, un porcentaje menor de mujeres con botas altas y el restante adulto mayor. Respecto el color más usado en los servicios de lustrado es el color negro, más de un 70%, siendo el café el segundo color más presente en los servicios de lustrados. El precio del servicio es \$700 pesos, pero es habitual que los clientes paguen directamente \$1.000 pesos, dejando el vuelto al lustrador.

El tiempo promedio de lustrado no supera los 5 minutos, en general los clientes también agradecen un servicio rápido ya que por lo general se realiza en el horario de almuerzo.

Se destaca a continuación que el eje donde se busca posicionarse físicamente con los locales de lustrado, tanto a corto como mediano plazo, se condice perfectamente con las estaciones más transitadas del metro de Santiago, pertenecientes a la Línea 1 donde sobresalen Los Leones, Tobalaba, Escuela Militar y Manquehue.

Es precisamente la estación Tobalaba aquella por la cual a diario circula la mayor cantidad de personas, llegando a volúmenes por sobre los ochenta y cuatro mil que no solo pertenecerían al flujo exclusivo de la Línea 1 sino que también a la intersección con la Línea 4. Esta es seguida de cerca por la estación Manquehue donde a diario transitan más de setenta y cinco mil personas. Ambas estaciones punto de llegada/partida de grandes centros neurálgicos de oficinas, comercio y centros de negocio de la capital.

A continuación, un gráfico<sup>4</sup> que detalla las 10 estaciones con mayor afluencia de la actual red de metro de Santiago:

---

4 Fuente: METRO

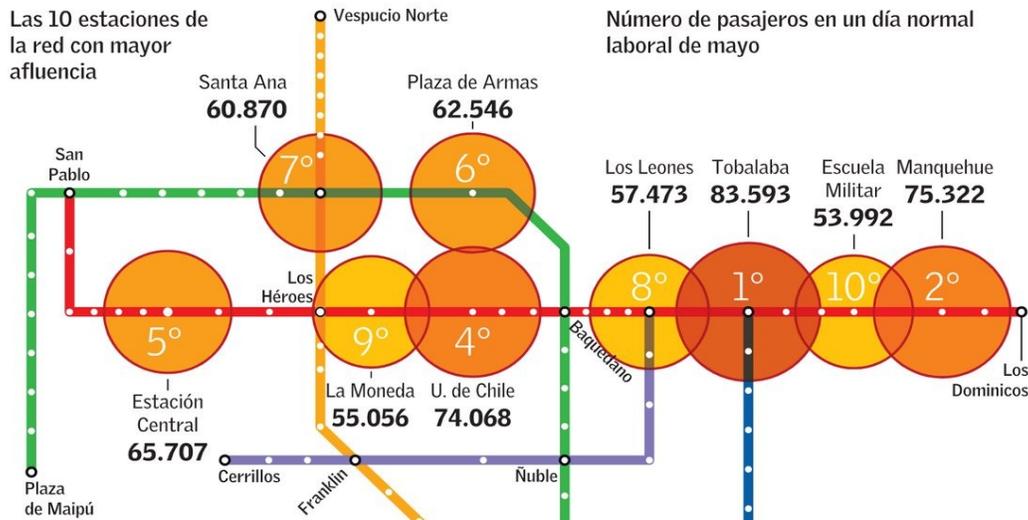


Imagen 1 – Estaciones de metro con mayor afluencia – Fuente: METRO

Respecto al universo actual de edificios Clase A+/A<sup>5</sup> dentro de las zonas que interesa estar posicionados y a los cuales estaría enfocado este negocio, existe un alto grado de concentración de este tipo de oficinas en el sector oriente, junto a niveles de vacancia con alto dinamismo en el último tiempo y un escenario de nuevos proyectos que abarcarían sectores donde a futuro se planea estar presentes.

Las cifras de mercado dentro de Santiago arrojan un stock de superficie de 2.501.013 m<sup>2</sup> de oficinas Clase A+/A, lo cual estaría distribuido en 162 edificios. De este total, la comuna de Las Condes representa el 69% con un stock de 1.729.047 m<sup>2</sup>, siendo por lejos la con mayor participación de mercado y a la cual se pretende focalizar la estrategia de entrada en el corto y mediano plazo, según las etapas previstas del negocio.

**5 Clase A+:** Clasificación dada a aquellos edificios de oficinas que poseen características exclusivas de diseño, arquitectura y ubicación. Dentro de los criterios más relevantes se encuentran: poseer plantas de más de 600 m<sup>2</sup>, piso técnico, climatización independiente por piso y antigüedad máxima de 15 años.

**Clase A:** Es la clasificación otorgada a aquellos edificios que, aunque poseen características y terminaciones de calidad, no alcanzan a ser Clase A+. Estos edificios deben tener un máximo de 25 años de construcción, con plantas libres de al menos 400 m<sup>2</sup> y una altura entre piso y cielo falso de al menos 2,5 metros.

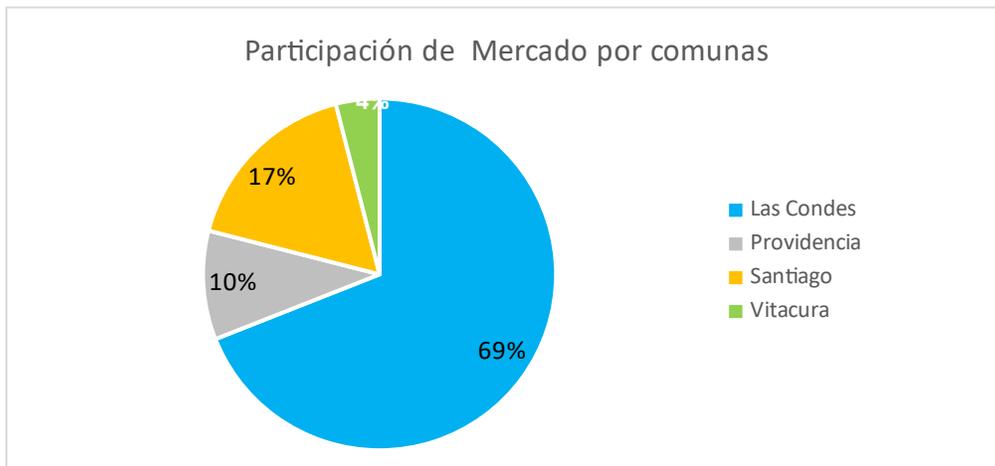


Gráfico 4 - Fuente: Reporte Global de Mercado Oficinas 3er trimestre 2018 – GPS (Global Property Solution)

Si se observan los datos por sector, existe una alta concentración en los sub-mercados de Nueva Las Condes, El Golf, El Bosque y Apoquindo.

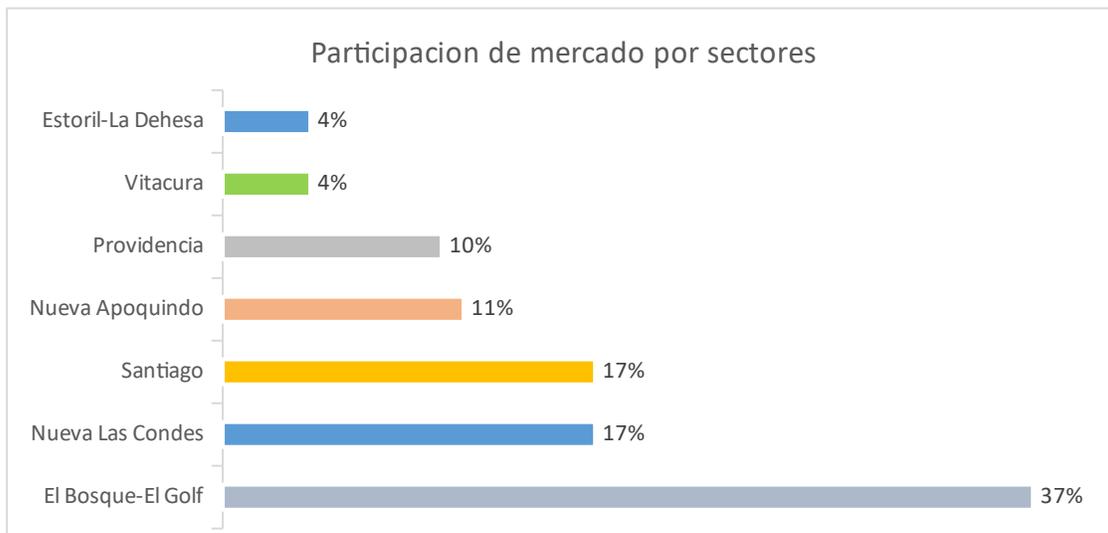


Gráfico 5 - Fuente: Reporte Global de Mercado Oficinas 3er trimestre 2018 – GPS ( Global Property Solution)

Si de expansión futura se trata, para fines del 2018 y durante el 2019 se integrarán más de 100.000 m<sup>2</sup> de superficie para oficinas dentro de los cuales se destacan Parque San Damián (2 torres de 13 pisos), la habilitación de la torre 2 y 4 del Costanera Center y el edificio Vista 360 en la comuna de Vitacura.

Todo esto es de utilidad a la hora de proveer un flujo constante de servicios, volumen y armado de cartera de clientes, tanto a corto como mediano plazo, teniendo siempre en consideración que los vaivenes económicos del país repercuten en el desempeño y vacancia de este tipo de oficinas ocupados mayoritariamente por empresas donde su personal hace uso de los códigos de vestimenta (y calzado) acordes con el servicio que se quiere ofrecer.

### **3 Descripción de la empresa y propuesta de valor**

#### **3.1 Modelo de negocios**

La idea de negocio parte del arriendo de espacios comerciales que Metro ofrece (340 a nivel de toda la capital) donde se instalarán módulos de atención personalizados para el lustrado exprés de todas aquellas personas que a diario o frecuentemente hacen uso de este medio de transporte, extensivo a residentes del sector o locatarios de la misma estación donde la empresa esté presente.

En primera instancia, se abarcarán las principales estaciones de metro del sector oriente de la capital, partiendo el primer año con presencia en Tobalaba a la cual se le sumarán 4 estaciones de la Línea 1 del metro durante los siguientes tres años. Estos locales estarán situados estratégicamente, uno o dos módulos, lustradores a tiempo completo y un(a) cajera encargada de la recepción del cliente y cobro del servicio.

En paralelo, se dispondrá de turnos rotativos de lustradores quienes visitarán en horario a convenir a todas aquellas empresas situadas en edificios corporativos del sector oriente, principalmente los polos financieros más reconocidos hoy, como también presencia con módulos de lustrado en los principales eventos relacionados al mundo empresarial, gremial o del perfil de clientes objetivo. (Detalle cajón de lustrado móvil en Anexo 4)

Bajo este modelo de atención, aquellas personas interesadas podrán obtener un servicio en pocos minutos y efectuar el pago directamente con el lustrador. En función de la demanda promedio, se dispondrá el tiempo de estadía por sectores.

El lustrado tendrá un costo de \$2.000 para hombres y \$3.000 para mujeres cuando se trate de calzado alto, como botas. Este precio incluye todo tipo de pieles, cuero natural, cuero sintético, goma, etc.

Dentro de los atributos distintivos y propuesta de valor de este negocio se encuentran:

- Servicio personalizado, integral y express para el lustrado del calzado, donde los clientes tendrán sus zapatos listos en menos de 7 minutos, de forma que altere lo menos posible su quehacer cotidiano desde el hogar al lugar de trabajo, como también en los horarios habilitados para prestar el servicio dentro de las empresas.
- Módulos de lustrado contarán con cómodos asientos de cuero, con apoya vasos donde los clientes podrán dejar sus bebestibles, como también existirá una máquina dispensadora de distintos tipos de café/te. Local tendrá disponible los principales diarios o revistas de negocio, actualidad o de entretenimiento para hacer más placentera la espera mientras se efectúa el servicio. (Detalle en Anexo 4)
- Todos los insumos o materiales de lustrar serán de marcas reconocidas y certificadas. No existirán mezclas o “experimentos de betún”, por lo cual todo el kit de limpieza, llámese cepillos de crin, cepillo para betún, trapos de brillo y betún/crema, serán elementos abastecidos por partners asociados a este oficio.
- Máximo cuidado en el almacenamiento, separación y mantención de las herramientas de lustrado. Esto cobra importancia cuando se busca un buen lustrado, ya que se evita que los materiales, como por ejemplo los cepillos, no se mezclen con distintos colores de betún, una vez usados se limpien con agua y jabón neutro para la protección del pelo y materia acumulada, como también una constante reposición de los trapos saca brillo.

- Ser el único servicio bajo la modalidad de lustrado express presente al interior de las empresas. No sólo se espera que las personas acudan a los locales del metro, sino que también ir a los lugares de trabajo o eventos corporativos.

Considerando todos estos puntos que reflejan la propuesta de valor del negocio, se cree están dadas las condiciones para presentar una oferta al mercado distinta a lo que hay hoy en día, captando una nueva demanda de clientes, desarrollando un modelo de atención innovador y con un compromiso como empresa con el cuidado del medio ambiente.

Se podría decir que la empresa está inserta en un contexto de mercado más bien convencional en el oficio del lustrado, pero con la opción de crear un Océano Azul de oportunidades que lo diferencia del actual escenario:

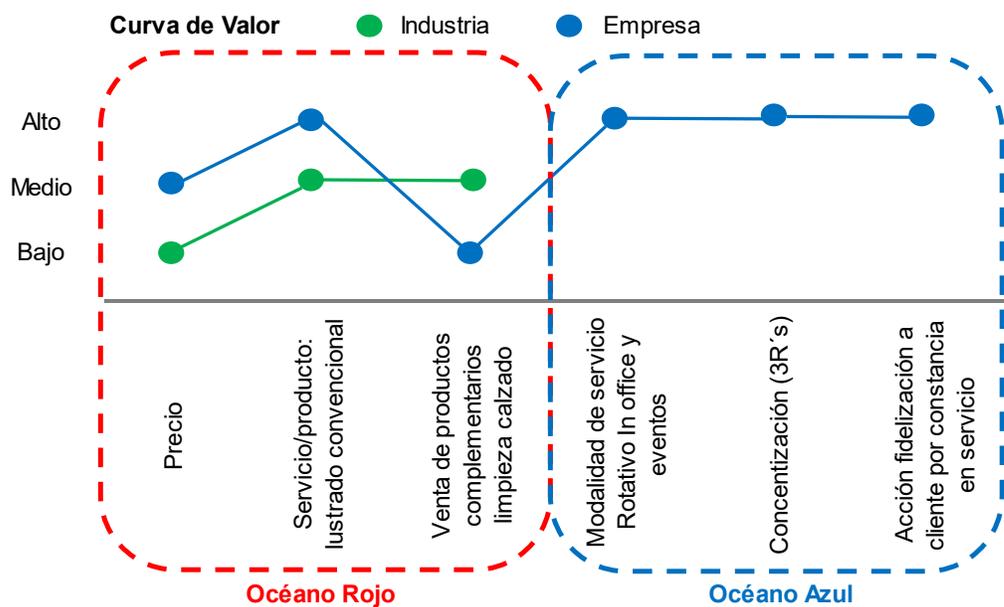


Imagen 2 – Océano Azul/ Curva de Valor Empresa – Fuente: Elaboración propia

Como herramienta complementaria para la presentación del modelo de negocio se recurre al modelo CANVAS según detalle en Anexo 5.

### 3.2 Descripción de la empresa

### **3.2.1 Capacidades:**

- La empresa será conformada por dos socios quienes tienen experiencia de años en puestos de responsabilidad dentro de la industria financiera y proyectos comerciales.
- Uno de los socios tuvo una activa participación en proyectos de emprendimiento con microempresarios de distintas comunas del país, dentro de un plan de formación continua de la casa de estudio donde se tituló de ingeniero.
- Uno de los socios participó durante cinco años como evaluador de proyectos Jump UC, acercándose al mundo de los startups, conociendo de primera fuente las trabas, trámites e idiosincrasia que se vive dentro de este tipo de emprendimientos.

### **3.2.2 Mix de Productos/Servicio**

- Kit de limpieza compuesto por betún líquido y pasta, cepillos de crin de caballo, cepillo para aplicación de betún, algodón y trapos diferenciados según color de zapatos. Servicio de embetunado, brillo, saca manchas y raspaduras.<sup>6</sup>

3.2.3 Ser reconocida como una empresa que entrega un servicio de lustrado profesional, comprometidos con el rescate de los oficios populares del país y el cuidado del medio ambiente.

### **3.2.4 Misión:**

- Satisfacer las necesidades de limpieza y cuidado del calzado de trabajadores y/o usuarios que transiten por los locales, ofreciendo un servicio de lustrado rápido, personalizado y en un entorno acogedor y limpio.

### **3.2.5 Objetivos de corto/mediano plazo**

---

<sup>6</sup> Ver detalle del kit en Anexo 5

Objetivo 1: posicionarse como una alternativa seria y profesional en el cuidado y mantención del calzado, donde los consumidores perciban a la empresa como un prestador exclusivo en un lugar de alto flujo (estaciones de metro) y abarcando la mayor cantidad de empresas en edificios corporativos del Sector Oriente.

Objetivo 2: lograr un flujo diario constante de 80 clientes en promedio durante el primer año (servicio módulos en estaciones de metro), abarcar al menos un 10% de los trabajadores que integran un edificio corporativo estándar de 1500 personas, situado dentro del perímetro definido y alcanzar los 4 eventos mensuales, donde se cobraría un fee por presencia. Estas líneas de negocio representarían un 80% de los ingresos a percibir por la empresa, lo cual se complementarían con ingresos paralelos provenientes de la venta de insumos, materiales de lustrado, publicidad en locales, etc.

Dentro de los factores críticos de éxito que identificados están:

- Calidad: herramientas e insumos de marcas reconocidas y constante capacitación al personal sobre el oficio del lustrado, orden y mantenimiento del material de trabajo.
- Servicio a todo evento: sin dependencia de factores climáticos o incumplimiento de horarios de trabajo del personal.
- Rotación y pro-acción: Ser la única empresa de lustrado con presencia móvil al interior de las empresas y en eventos corporativos.
- Ubicación estratégica: locales posicionados en centros neurálgicos donde a diario transitan miles de potenciales clientes.
- Ser reconocidos como un actor del mercado que rescata los oficios tradicionales de la cultura nacional y de colaboración al cuidado del medio ambiente.

La consecución de estos factores estará en línea con las oportunidades de mercado y escenario actual que se observan para este negocio, dentro de las cuales se encuentran:

- 1. Chile mayor consumidor de zapatos de Latinoamérica
- 2. Cliente valora tener un calzado presentable pero no sabe o no compra kit personal para cuidado en el hogar.
- 3. Concentración de lustradores sólo en Centro de Santiago y casos aislados en otras comunas.

### **3.3 Estrategia de crecimiento. Visión Global.**

Entre mayor sea el volumen de clientes que a diario transiten por el metro de Santiago, o bien de empresas con las cuales se cierren acuerdos para disponer del servicio de lustrado, aumentarán también las opciones de operatividad más allá del radio geográfico que en principio se quiere abarcar. A su vez, esto propiciaría el trabajar con mayores economías de escala las cuales son un elemento fundamental a la hora de rentabilizar el negocio y obtener un mayor poder negociador con proveedores y arrendadores.

Para este negocio, sea optado por separar en etapas la estrategia de crecimiento:

Etapa	Alcance	Objetivo	Plazo
-------	---------	----------	-------

Primera	1 estación Línea 1 Sector oriente Ronda móvil Nva. Las Condes, Escuela Militar y sector El Golf /El Bosque (Sanhattan) 4 eventos corporativos al mes	Validar comportamiento de los consumidores (frecuencia, perfil, fluctuación de demanda)	1 año
---------	---	---	-------

Etapa	Alcance	Objetivo	Plazo
Segunda	3 estaciones metro Línea 1 habilitadas. Ronda móvil por todo eje Apoquindo (desde los Dominicos hasta Tobalaba)	Crecimiento en locales y zonas, expansión del mix de venta insumos y materiales de lustrar, aumento en venta publicidad locales	3 años

Etapa	Alcance	Objetivo	Plazo
Tercera	5 estaciones metro Línea 1 Ronda móvil cubriendo sectores comerciales de Vitacura, Lo Barnechea y Ciudad Empresarial	Rentabilización del negocio e inversión en nuevas líneas de negocio (importación de máquinas, módulos en el exterior, reparación de calzado, etc)	4 años

Tabla 2 – Etapas de crecimiento empresa – Fuente: Elaboración propia

### 3.4RSE y sustentabilidad

Este negocio se enmarca en una política de responsabilidad tanto para las empresas y organizaciones en convenio, como también para el personal contratado. Se entiende que el componente social que tenga esta iniciativa no sólo proporcionaría beneficios a nivel interno (variable facilitadora ante posible arremetida de competidores más grandes) sino que también se valoriza el proyecto por parte de la ciudadanía, en definitiva los potenciales consumidores.

Principales pilares de RSE:

- Desde tiempos históricos, los lustradores de zapatos han formado parte los típicamente llamados “oficios”, pero que con el paso del tiempo han ido desapareciendo paulatinamente, ya sea por ser una actividad mirada en menos, poco rentable o bien porque las actuales generaciones prefieren otro tipo de opciones laborales. Dado esto, el compromiso como empresa es el proveer de un puesto de trabajo a personas de la tercera edad, jubiladas y también extensivas a inmigrantes que no tengan un prejuicio formado al respecto. Se priorizarán personas de estratos socioeconómicos bajos e idealmente residentes en las comunas donde tendremos presencia de locales.
- Asociación con la Casa de Oficios, organización que fomenta la constante capacitación vía talleres individuales o grupales de distintos tipos de oficios, con presencia en exposiciones en vía pública, mercados temáticos, entre otros. Con esto se busca integrar, dar a conocer y fomentar la importancia cultural de este oficio, sobre todo para las nuevas generaciones. *“En los oficios habitan la cultura viva, el patrimonio inmaterial, la sabiduría de las manos y el saber.”*

Incorporación de “tu lustrada aporta al crecimiento del país”. La puesta en marcha de esta iniciativa contempla que un porcentaje de cada servicio de lustrado que se haga en nuestros locales es donado a Calzado Oficios Chile, colectivo de marcas de zapatos nacionales, creado con la intención de acercar la industria del calzado nacional al consumidor, valorizando el proceso de fabricación y reinventando la forma de exposición y venta en el medio, rescatando técnicas tradicionales de

fabricación y materiales provenientes de nuestra industria chilena. Esto ante la arremetida sin tregua de marcas extranjeras de bajo costo, calidad media o con masiva promoción en medios.

Se hará un plan de concientización a clientes de las ventajas de mantener un calzado en perfectas condiciones, ya sea para beneficio personal (ahorro en compra de insumos de limpieza), como en beneficio del medio ambiente, lo cual es resultado de una mayor vida útil del calzado y su consiguiente efecto en el volumen de generación de residuos y veces que el consumidor compra y desecha sus zapatos.

Para comunicar este mensaje y por cada vez que se efectúe un servicio de lustrado, se entregará un volante impreso que tendrá listadas estos tips de concientización. (Regla de las 3r's)



Con este tipo de acciones interesa no sólo la rentabilidad financiera de este negocio, sino que también ser un facilitador de soluciones a problemas sociales e impactar positivamente al desarrollo de la industria nacional con la incorporación de buenas prácticas con nuestros trabajadores, proveedores, partners, comunidad y medio ambiente.

#### **4 Plan de Marketing**

##### **4.1 Objetivos de marketing**

Los objetivos del presente plan son cuantitativos y cualitativos y se diferencian en que uno hace referencia a logros mensuales concretos y medibles y el otro fija

metas más genéricas y mucho menos “tangibles”, pero que son igual de importantes. A continuación, se establecen los objetivos:

1. **Objetivos cuantitativos:**

a. **Objetivos de ventas:** dado que es necesario crecer rápidamente y copar la demanda flotante de transeúntes en los sectores seleccionados, se deberá alcanzar una masa crítica de al menos 80 servicios de lustrados diarios en cada una de las sucursales de metro habilitadas, (número similar al servicio que alcanzan los lustradores tradicionales en sus módulos), abarcar un 10% de potenciales clientes dentro de edificios corporativos de 1500 personas apróx. (al menos un edificio diario) y generar presencia en 4 eventos corporativos al mes. Lo anterior será el indicador de éxito y se apuntarán los esfuerzos en capturar este volumen, entendiendo que a los meses de puesta en marcha será mucho más potente el “boca a boca” que estrategias directas, como también lograr tener un mayor entendimiento acerca del comportamiento de los clientes. Se hace necesario llevar un constante monitoreo de los indicadores financieros para la obtención de la rentabilidad esperada del proyecto.

b. **Objetivos de posicionamiento/distribución:** durante el primer año de operación se espera contar con 1 local en estación de metro de la Línea 1 y rondas móviles en edificios corporativos desde el sector de Nuevas Las Condes hasta Tobalaba. Este posicionamiento geográfico permitirá un involucramiento profundo en el rubro y evaluar posibilidades de expansión al interior de la red de metro, o bien explorar alternativas tales como presencia en centros comerciales y regiones del país.

El indicador/ratio para el cumplimiento de este objetivo estaría dado por el número de clientes promedio al día (número de lustradas =

230 durante el primer año, incluye local metro y servicio in office) y participación promedio mensual de 4 eventos corporativos.

- c. Nivel de satisfacción y fidelización de clientes: un indicador de satisfacción es la recurrencia. Según datos de recolección propia con los lustradores tradicionales de Santiago Centro y eje Apoquindo, un cliente habitual es el cliente que durante un mes acude dos veces por el servicio. Para lograr esta recurrencia se entregarán tarjetas de servicios gratis, por cada 10 servicios de lustrados 2 gratis, uno para el cliente y otro para que lo regale a quien estime conveniente. Esto permitirá idealmente capturar clientes nuevos que no hayan experimentado los servicios y generar el ejercicio virtuoso del” boca a boca”.

## **2. Objetivos cualitativos:**

- a. Reconocimiento y comunicación de marca: inicialmente ser reconocido como un servicio de excelencia en la mantención de zapatos de vestir, tanto masculinos como femeninos, buscando establecer acuerdos con marcas premium del retail como Florsheim, Guante, Cardinale y marcas de mantención de zapatos como Virginia, Nugget, entre otros. Lo anterior permitirá ampliar, masificar y familiarizar este servicio con el cliente final, y por otro lado ser vistos como una empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente, teniendo en su ADN de servicio el cumplimiento de las 3R´s (reducción, reutilización, reciclaje)

El indicador/ratio para el cumplimiento estaría dado por un conocimiento de la marca sobre el 80%, dato que será sacado mediante encuesta a clientes objetivos.

- b. Objetivo en calidad de producto/servicio: se hace necesario que los clientes se lleven un servicio de calidad, tanto en la limpieza/lustrado de su calzado, como en la reparación. Para esto, es fundamental tener constantemente capacitado al personal de lustradores con las

mejores prácticas del oficio, que sus implementos de lustrado se encuentren en buenas condiciones y que sean capaces de operar en los timings establecidos.

#### **4.2 Estrategia de segmentación**

El segmento para el mercado es claro, los clientes hombres y mujeres que deseen realizar servicio de mantenimiento para sus zapatos. Hay convencimiento que este servicio es transversal a los grupos sociales, tiene un costo accesible y es bien visto tener zapatos limpios, brillantes, con colores parejos.

Respecto a la segmentación a nivel corporativo, los denominados clientes empresas, la estrategia de segmentación estará dada por zonas densamente pobladas de edificios de oficinas tales como los polos financieros/comerciales de Nueva Las Condes y a través de todo el eje Apoquindo, desde Manquehue hasta Tobalaba, sectores que concentran una gran masa de población flotante, que se mantiene entre 8 y 9 horas laborales y que en su mayoría utilizaría el “dress code shoes” a fin con el servicio.

#### **4.3 Estrategia de producto/servicio**

La estrategia se basa principalmente en la entrega de un servicio de lustrado express, a un precio único, en módulos fijos dentro de estaciones de metro y módulos rotativos al interior de empresas o eventos corporativos. Esto último, dentro de horarios acordados con los responsables de cada espacio habilitado, y donde se utilicen materiales de limpieza certificados y de calidad.

Dentro del mix de calzado objetivo para ofrecer el servicio, se encuentran:

- Hombre: regularmente calzado de vestir, bajo, colores negro y café. El servicio para este tipo de cliente es quitar polvo, crema protectora, crema de coloración, lustrado y limpieza de borde suela.
- Mujer: el servicio detectado es el de bota  $\frac{3}{4}$  y bota alta, regularmente este cliente no busca cremas o brillos con el zapato masculino, en este

servicio se busca resaltar el color natural del zapato, eliminar polvo y manchas y aplicar crema protectora.

- Otros: se realizan mantención de otro tipo de calzado, por ejemplo, calzado de gamuza, este calzado requiere cepillado suavemente con escobilla metálica, aerosol spray protector de cuero y acabado con escobilla plástica, emparejando la superficie del calzado.

A su vez, se extenderá el mix de productos a ofrecer mediante la venta de materiales para el cuidado del calzado. Esto comprende principalmente set de cordones, pastas de lustrado, escobillas para embetunar y brillo, accesorios previamente comprados a distribuidores mayoristas.

#### **4.4 Estrategia de Precio**

Se requiere ser extremadamente simple en el precio, ya que se observa que uno de los factores de mala reputación del servicio tradicional es la alta variabilidad en los valores cobrados. Por ejemplo, en un servicio de zapato masculino cobran desde \$500 a \$1.500 pesos, los lustradores de Bombero Ossa cobran cerca de \$700 pesos, pero al pagarles con mil pesos, es regular que no entreguen vuelto. Por lo anterior, es que se define una tarifa sencilla donde las ganancias que se tengan estarán dadas por los siguientes conceptos:

- \$2.000 pesos para zapatos de hombre (altos o bajos y de cualquier color) y \$3.000 pesos para zapatos de mujer, tarifa cobrada directamente en nuestros locales apostados en el metro.
- \$2.000 pesos para zapatos de hombre (altos o bajos y de cualquier color) y \$3.000 pesos para zapatos de mujer, tarifa cobrada directamente por los operarios rotativos en los distintos edificios corporativos (margen calculado en función del costo de traslado operario, disponible entregado para vueltos y monto para insumos, colación, etc.)
- Fee por cada presencia en eventos corporativos en donde se instalen los módulos, el cual será acordado previamente con la parte organizadora del evento/

convención. Este fee corresponderá a \$500M pagadero independientemente del volumen de lustradas que se hagan, e incluyen traslado operarios, instalación de módulos y tres horas de servicio continuo.

- Cobro de un fee mensual de \$500M por presencia publicitaria al interior y en vitrina de los locales del metro.
- Margen que se perciba por concepto de venta de insumos, materiales o artículos complementarios al calzado, donde los precios fluctúan entre \$1.000 y \$5.000.

#### **4.5 Estrategia de Distribución**

El servicio de lustrado y venta de materiales se prestará dentro de los espacios comerciales en arriendo dentro de las estaciones de la Línea 1 del Metro de Santiago, siendo Tobalaba la primera estación en posicionarse. Esta ubicación estratégica entrega:

- flujo constante de público
- protección frente a cambios climáticos
- seguridad
- visibilidad

Respecto al servicio de lustrado móvil para clientes empresas (edificios corporativos) el radio de operaciones se concentrará en sectores con alta densidad de oficinas, separado en tres zonas estratégicas, Nueva Las Condes, sector La Gloria-Escuela Militar y El Golf, a las cuales se le asignará un lustrador rotativo quien tendrá la misión de abarcar al menos dos edificios al día. Se busca que el operario concentre su servicio dentro de este perímetro ya acordado previamente entre la empresa y el cliente, y no tenga necesidad de moverse tan lejos dado lo que implica cargar los módulos e implementos de trabajo.



Imagen 4 – Sectores con presencia de servicio lustrado – Fuente: Elaboración propia

#### 4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación y ventas estará enfocada en la importancia de tener un calzado limpio y bien lustrado, rescatando las bondades del buen vestir y siempre fomentando las ventajas de tener un calzado con mayor vida útil, reutilizable y simplificando el consumo propio de productos directos por parte de las personas, aspecto que repercute en el bolsillo personal de los clientes.

Para transmitir lo anterior, y aprovechando la estratégica ubicación de los locales en el metro y también la rotación continua del servicio móvil, se emplearán las siguientes acciones:

- Promociones para aquellos clientes recurrentes del servicio, mediante la entrega de un cupón de lustrado gratis para él y un acompañante cuando cumpla un número definido de atenciones, junto a un café de cortesía en los locales del metro. Esto permite premiar la recurrencia y captar nuevos clientes.
- Para cada cliente que se atienda se entregarán tarjetas promocionando el servicio, datos de contacto y con tips referidos a la importancia en el cuidado de su calzado. Se busca que el “boca a boca” de los clientes sea un fuerte canal comunicacional de la marca, junto a la potente

visibilidad de los locales dentro de un espacio de alto flujo de personas en tránsito.

- Para cada uno de los eventos corporativos, aparte de los módulos de lustrado y el operario vestido con el uniforme de la empresa, se dispondrán de pendones desplegados para un mayor contacto visual de los asistentes a este tipo de eventos. En función del grado de impacto mediático y volumen de asistencia del evento, se contara con una o dos promotoras, cada una con uniforme corporativo y entregando folletos alusivos al servicio, con tendencia a la modalidad móvil “in office”.
- Si bien no comprende el grueso de la inversión promocional, de igual forma se considerara a los medios digitales para efectos de expandir la marca, ya sea mediante la elaboración de sitio web propio (con posibilidad de reserva on line del servicio “in office”), como también mediante envío de e-mailing a base de clientes recopilada en los locales.

#### **4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

Para estimar la demanda se observa que un buen indicador es el estudio en terreno que realizado en 3 ubicaciones de servicio tradicional de lustrado: Pasaje Bombero Ossa, Calle Nueva York (Bolsa de Comercio) y Eje Apoquindo (Tobalaba – Escuela Militar) donde se pudo levantar los siguientes indicadores:

- Flujo: los horarios punta son de 9 a 10 y de 13 a 15hrs
- Servicio: 95% clientes hombres zapato bajo, 5% mujeres zapatos altos
- Servicios por día: promedio 60 servicios de lustrado
- Tiempo promedio por servicio: 5 minutos, cuando hay clientes esperando baja a 4.

Con estos indicadores y observaciones, se determinó que la demanda es estática, no se observan grandes variaciones de flujo, el único determinante es el clima ya

que cuando llueve es muy difícil que se preste el servicio con lo cual al día siguiente de ocurrido el mal tiempo la demanda aumenta un 35%.

Situando el negocio en base a este contexto de mercado se tiene:

- 1- Los locales ubicados en las estaciones de metro no se verían afectados por lluvia, como tampoco la línea de negocio bajo modalidad rotativa al interior de los edificios corporativos a visitar. De igual forma, se cree que muchos clientes no estarían dispuestos a lustrar su calzado si en el exterior está lloviendo motivo por el cual se apunta a capturar la demanda posterior al mal tiempo.
- 2- La estacionalidad horaria de los locales tradicionales no es la misma que en los locales propios, ya que aquí dependerá del flujo constante de público, no necesariamente los horarios de almuerzo o reuniones de oficina.
- 3- El tiempo de servicio en los locales será estandarizado en 5 minutos, lo que permitirá mantener un volumen operativo según lo estimado. Para esto es fundamental la capacitación y habilidad de los operarios al momento de realizar el servicio de calidad y controlado.

Teniendo en cuenta lo anterior, la estimación de demanda estaría enmarcada dentro de un universo potencial constante de clientes que diariamente transitan por las estaciones de metro donde se estará posicionado (Tobalaba 83.000; Escuela Militar 53.000 y Manquehue 75.000, considerando número de locales al término del tercer año), para un perfil de cliente transversal (Ver Punto 4.2 Estrategia de segmentación) y sujeto a la capacidad operativa de lustrados al día, que en este caso estarían en un rango de 50-80 lustradas por local, número factible si se contrasta con el promedio diario actual de mercado de 60. A su vez, considerando una penetración de al menos un 10% sobre un total de 1.500 personas trabajando en cada edificio corporativo (abarcando 2 edificios diarios con 3 lustradores) se tiene en suma 4.600 servicios al mes lo que se desglosa a continuación:

*(80 lustradas por local metro + 150 lustradas edificios) \* 20 días = 4.600 lustradas/mes*

Si se considera que el 85% aproximado de los ingresos estarán dados por estas líneas de negocio ( Lustradas en locales fijos del metro más servicio in office) junto a un volumen constante de eventos corporativos al mes, se estima que hay espacio para un escalamiento positivo en términos de crecimiento año/año del orden de 5,7,15 y 25% a partir del segundo periodo de funcionamiento, en perfecta relación con el plan de apertura de 1 local por año en estaciones del metro, y del efecto que las acciones de marketing tengan para consolidar y aumentar este negocio.

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Folletos publicitarios/ tarjetas	\$ 600.000	\$ 618.000	\$ 636.540	\$ 655.636	\$ 675.305
Publicidad digital y tradicional*	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
<b>Total Costos Marketing</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.854.000</b>	<b>\$ 1.909.620</b>	<b>\$ 1.966.909</b>	<b>\$ 2.025.916</b>

Tabla 3 – Detalle presupuesto y cronograma marketing – Fuente: Elaboración propia

\*Comprende pendones a instalar en eventos corporativos y pago a promotoras

## 5. Plan de Operaciones

El Plan Operativo diseñado para la empresa se centra 3 potenciar por igual las 3 líneas de negocio propuestas, según el siguiente resumen:

- **Locales**: plan de apertura de nuevos locales con una instalación simple, ágil y una dotación de dos personas con una especialización básica para atención de público y otorgar el servicio de lustrado.
- **Servicio in office**: tener activaciones en polos de oficinas donde se permita prestar el servicio de lustrado directamente en los edificios corporativos, a través de un equipo de trabajo de dos personas que serán directamente los operarios que prestarán el servicio y recibirán los pagos.
- **Eventos corporativos**: los eventos serán prestados en centros masivos como Casa Piedra, Espacio Riesco, Centro Parque, entre otros, donde las empresas nos contratarán para prestar el servicio de lustrado a los asistentes de los diferentes eventos, para quienes el servicio será gratis, ya que el pago lo realiza la empresa.

La empresa contará con una oficina central, desde donde se realizarán las actividades comerciales, operativa y contables, también contaremos en esta oficina con un centro de formación, donde entrenaremos los prestadores de servicio para cada línea de negocio. Por otro lado, contaremos con una bodega industrial, donde almacenaremos los insumos, materiales y camioneta corporativa a cargo del Supervisor de Servicios, quien será el encarado de visitar los locales, dar apoyo en los eventos y servicios en oficina.

Un foco importante dentro de la estrategia comercial y operativa será contar con alianzas estratégicas con empresas de insumos para la mantención y limpieza de calzado, de este modo conseguir mejores condiciones comerciales y prioridad en el abastecimiento.

Por la naturaleza del servicio que prestará la empresa, cada operario será un backup natural de su compañero, permitiendo cubrir contingencias de personal en cualquiera de las tres líneas de negocio.

*El detalle se encuentra en la Parte 1 del Plan de negocio.*

## **6. Equipo del proyecto**

Dentro del equipo gestor destacamos la dedicación exclusiva que prestará Roberto Figueroa, el objetivo es dedicarse por completo en la implementación y desarrollo del proyecto, por otro lado, Eugenio Leiton estará enfocado en los aspectos financieros y comerciales, buscando alianzas estratégicas con marcas y bancos.

Los dos socios principales buscarán realizar una búsqueda activa de socios estratégicos que permitan lograr dos objetivos nos trazamos, uno es el posicionamiento de la empresa como una compañía que está rescatando un oficio que está en vías de terminarse y por otro lado, posicionar la compañía como una empresa joven, dinámica y abierta a posibilidades de negocios relacionados con los oficios locales.

➤ **Eugenio Leiton R:**

Ingeniero Comercial de la Universidad Adolfo Ibañez. MBA de la Universidad de Chile y Master of Science Marketing de la Universidad Adolfo Ibañez. Con más de 8 años de experiencia laboral en la industria de servicios financieros, ha tenido distintas funciones comerciales y responsabilidades en empresas tales como Banca Corporativa del Banco de Chile, la Administradora de Fondos Mutuos Bci y en la Corredora de Seguros Santander.

➤ **Roberto Figueroa J:**

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Diego Portales. MBA de la Universidad de Chile y Diplomado en Control de Gestión de la misma casa de estudio. Con más de 8 años de experiencia laboral en distintas compañías nacionales en la industria de servicios financieros, teniendo cargos de responsabilidad en empresas tales como Sura, Walmart e ING.

*El detalle se encuentra en la Parte 1 del Plan de negocio.*

## 7. Plan Financiero

El plan financiero lo estructuramos a 5 años, tomando una serie de supuestos base en las estimaciones de crecimiento, demanda, ingresos, costos, estacionalidades y curvas de madurez de cada línea de negocio.

Un punto relevante es la estimación del costo de cada servicio de lustrado, el que definimos según el costo de los lustradores tradicionales, llegando a los siguientes valores, Costo servicio de lustrados para hombres: \$2.000 y \$3.000 para mujeres.

Los locales, además del servicio de lustrado, contarán con la venta de kit de lustrado, cordones, cafetería, insumos y cepillos, generando un 30% de los ingresos de los locales comerciales establecidos.

Para los eventos corporativos, definimos servicios de 3 horas, el costo general de estos servicios es de 110 mil pesos, considerando, \$35 mil a cada operario (eventos serán con 2 operarios), \$20 mil costo del transporte a cada evento y \$10 mil el costo de los insumos. Finalmente servicio Office, tendrá un grupo de 3 operarios trabajando de lunes a viernes directamente en los edificios corporativos.

Los costos fijos mensuales son en torno a 8 millones de pesos, lo que permitirá mantener la operación mensual de la empresa. El costo de instalación de cada local será de 24,5 millones de pesos, con esto somos capaces de dejar un local operativo.

La tasa de descuento aplicada a la proyección es de un 15,5%, esto calculado con la siguiente métrica  $k_e = 4,13\% + (6,55\%) \times 0,98 + 2\% + 3\%$ .

El VAN calculado para el proyecto es de 131 millones de pesos y la TIR 54%, finalmente el PayBack es en 3 años y 1,5 meses.

*El detalle se encuentra en la Parte 1 del Plan de negocio.*

## 8. Riesgos Críticos

Detallamos los principales riesgos para la empresa, dado un foco a riesgos externos e internos según la naturaleza de cada uno.

Riesgos Externos: los definimos como los riesgos de mercado, industria y competidores. Donde determinamos que el principal riesgo es el ingreso de nuevos competidores que quieran posicionar una marca dentro de este nicho. Creemos que un posible competidor podría ser las marcas de productos de limpieza de zapatos. Es por esto, que nuestra estrategia será acudir rápidamente a capturar participación de mercado, mostrarnos como una compañía con un importante foco social al buscar rescatar el oficio de lustradores y una fuerte campaña de publicidad y marketing en redes sociales, de este modo lograr posicionarnos como la marca y servicio de mantención y limpieza de zapatos en Chile.

Riesgos Internos: los definimos como los riesgos internos del negocio, particularmente las variables financieras, dentro de esto destacamos dos focos de riesgos, por un lado, lograr cubrir el margen de rentabilidad proyectada en el plan de negocios, esta variable es clave para nosotros, ya que es el supuesto base para lograr el incremental de tiendas proyectadas, para esto contamos con 2 focos, una es la venta directa de cada negocio planteado y el plan de alianzas estratégicas que tenemos planificadas, con las cuales buscaremos mejorar las condiciones comerciales con partners claves, lo que apuntamos busquen nuestros espacios para publicidad, por ejemplo en los locales ubicados en las estaciones del metro, contar con un monitor led el, que esté transmitiendo hacia los pasillos de las estaciones; el siguiente foco es cumplir el plan de ventas proyectado, para esto buscaremos ser muy intensivos en el plan de marketing para generar un incremental de ventas, nuevos clientes, boca a boca y promociones, la idea es mantener una cartera de clientes frecuentes y flujo importante de nuevos clientes que prueben el servicio.

*El detalle se encuentra en la Parte 1 del Plan de negocio.*

## **9. Propuesta inversionista**

La propuesta para el inversionista es acceder a una oportunidad de negocio única en Chile, con un foco social y económico atractivo. Los socios gestores tienen cerca de 10 años de experiencia en la industria financiera, con amplio conocimiento en la gestión financiera y planificación de proyectos. Adicionalmente, uno de los socios, tendrá dedicación exclusiva al proyecto, permitiendo acelerar el desarrollo e implementación de los diferentes negocios.

Vemos un potencial importante a través de programas sociales a los que buscaremos acceder para impulsar la imagen social de la empresa y buscar financiamiento por emprendimiento. Vemos una interesante oportunidad y aporte social, rescatando un oficio, dando oportunidad para que lustradores tradicionales trabajen en nuestra empresa como formadores y capacitadores de nuestro staff de colaboradores.

Ofreceremos al inversionista la oportunidad de acceder a un negocio con alto potencial de externalizar a otras localidades de Sudamérica, como por ejemplo Argentina, Brasil, Perú, Colombia y Uruguay, países que vienen una realidad muy similar a la local, quienes tienen un servicio de lustrado artesanal en las calles, personas con una necesidad y alta valoración por el calzado lustrado y bien cuidado.

Final y numéricamente, al inversionista lo invitaremos a invertir \$ 51 millones de pesos en nuestra empresa, aporte que será utilizado en el crecimiento orgánico de nuevos locales y capital de trabajo.

El resultado proyectado del negocio es un VAR de 131 millones de pesos, una TIR de 54% y el PayBack será a los 3 años y 1,5 meses.

## 10. Conclusiones

Analizando la industria, competidores, mercado potencial y oferta actual del servicio en Santiago de Chile, se observa que el proyecto de lustrados genera oportunidades muy interesantes, básicamente se observan dos palancas principales:

- a. Oficio: Rescatar y profesionalizar un oficio que con el tiempo ha ido desapareciendo, el cual es muy valorado particularmente por oficinistas que por un precio razonable toman el servicio de lustrado. Además, se tiene considerado que un lustrador clásico del Centro de Santiago sea quien imparta las capacitaciones y talleres de formación a nuestros operarios. De este modo, se involucra el servicio clásico de lustrados a nuestro proyecto, sin dejar de lado la posibilidad que lustradores tradicionales trabajen como operarios en nuestros locales, privilegiando dejar la calle y fomentando un trabajo con imposiciones, leyes sociales y sueldo fijo.
- b. Nicho: Actualmente cuesta mucho encontrar servicios de lustrado, lo cual fue refrendado en exploraciones en terreno por el Centro de Santiago, Municipalidad de Las Condes, Providencia y Vitacura. Existen permisos para este oficio pero sólo otorgados para residentes de la comuna y a modo de ayuda social, ya que no pagan por los puestos, sólo una patente “simbólica” de 30 mil pesos semestrales. No se otorgan nuevos permisos, lo cual trae que a mediano/largo plazo este oficio dejará de estar presente y generará un espacio interesante para desarrollarlo de forma profesional y establecida, donde no tengamos inconvenientes climáticos, problemas de servicio y baja calidad de atención.

Finalmente, se observa un interesante escenario en Chile dada la moderada necesidad de inversión y posibilidades de expansión a países de la región. Se consultó a cercanos que viajan constantemente a Buenos Aires, Lima, Bogotá, Río

de Janeiro, y no se observa un servicio similar, incluso proyectable a módulos en aeropuertos mediante una franquicia.

## **11. Bibliografía**

- <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=266145>
- <http://www.fedeccal.cl/informe-fedeccal-de-comercio-exterior-2016-2>
- <http://www.Fedecal.cl>
- Reporte Global de Mercado Oficinas 3er trimestre 2018 – GPS (Global Property Solution)
- Libro Preparación y Evaluación de Proyectos – Jose Manuel Sapag P – Nassir Sapag Chain

## 12. Anexos

### Anexo 1: Encuesta apreciación y valoración del negocio

1) Indíquenos su sexo:

Hombre  Mujer

2) Rango edad:

Entre 15-25  Entre 26-35  Entre 36-45  Mas de 45

3) Comuna de residencia: \_\_\_\_\_ Comuna de Trabajo o Estudio: \_\_\_\_\_

4) ¿Usa el metro como medio de transporte?

Si, frecuentemente  A veces  Nunca

5) ¿Cuántos pares de zapatos posee actualmente? (aprox.)

dos pares  > a dos pares

6) ¿Mantiene en su hogar productos para lustrar sus zapatos? ¿Los ocupa?

Si  No

7) ¿Qué grado de importancia le da al andar con zapatos bien presentados?

Mucha  Poca  Indiferente

8) ¿Con qué frecuencia lustra sus zapatos?

Todos los días  De vez en cuando  Nunca

7) Si responde Nunca o De vez en cuando... ¿Cuál es el principal motivo por el cual no lustra sus zapatos?

Falta de tiempo

No sabe o no compra kit de lustrado

Se lustra en otro lugar fuera de su hogar

Para Usuarios frecuentes del metro de Santiago:

10) Si camino a sus actividades (laborales o no), tuviera la posibilidad de lustrar sus zapatos en alguna estación de metro, de forma rápida y cómoda. ¿Qué tanto lo valoraría?

Muy valorado

Valorado

Indiferente

No valorado

Para los responsables de autorizar el servicio dentro de los edificios:

10) ¿Cómo valoraría el disponer de un lustrador de zapatos capacitado que, al menos una vez por semana, visite la empresa y efectúe el servicio dentro de un espacio y horario acordado previamente?

Valorado  Indiferente  No valorado

## Anexo N°2: Gráficos encuesta validación idea del negocio

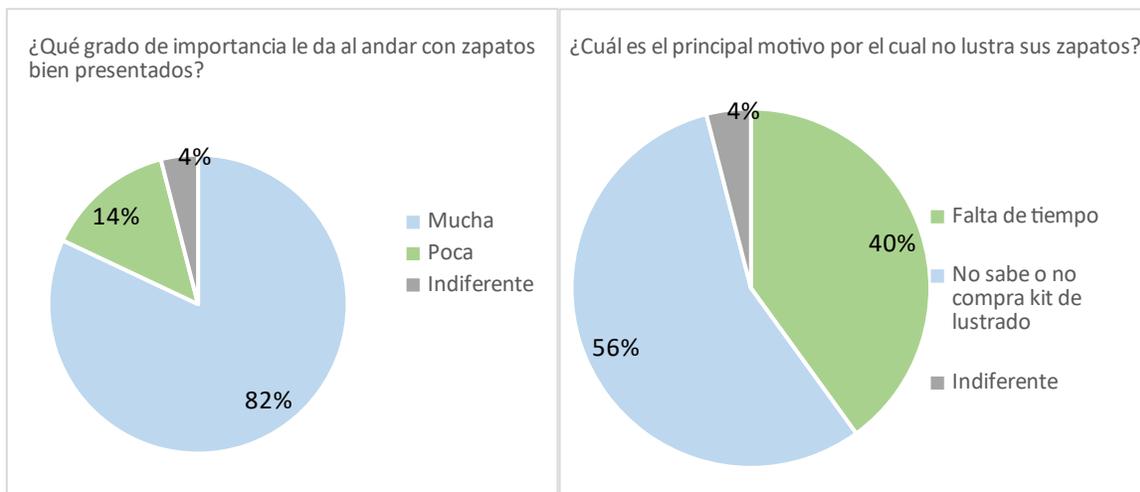


Gráfico 1 – Encuesta validación idea del negocio – Elaboración propia

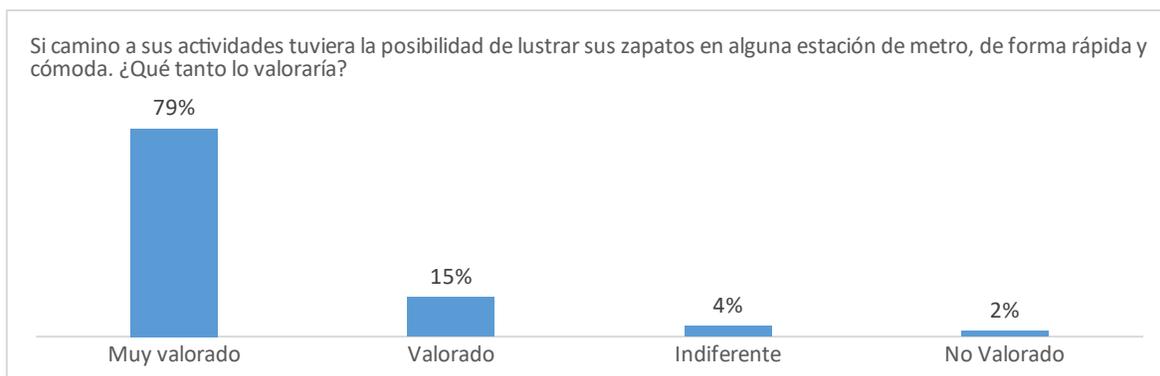
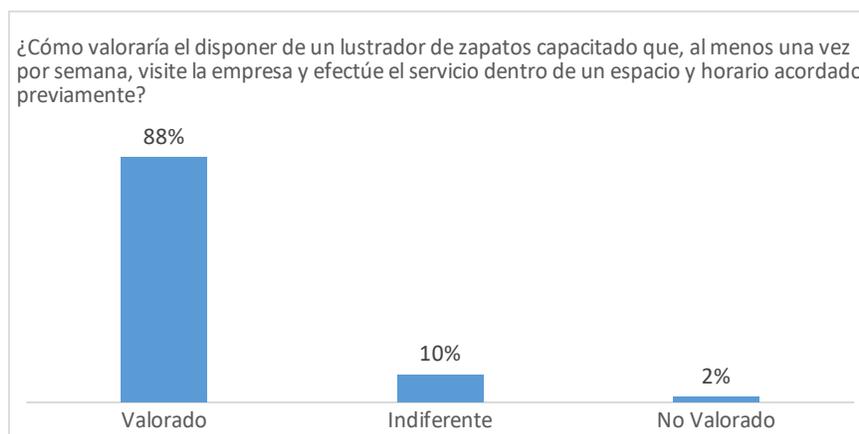
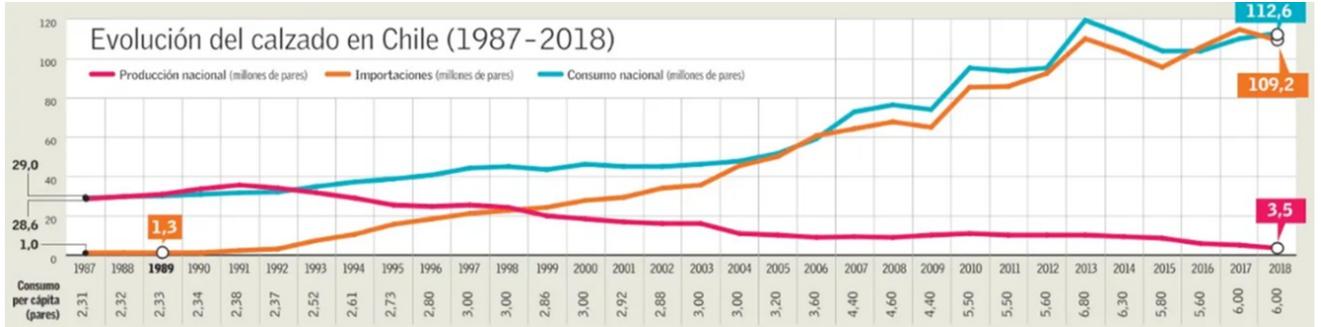


Gráfico 2 – Encuesta validación idea del negocio – Elaboración propia

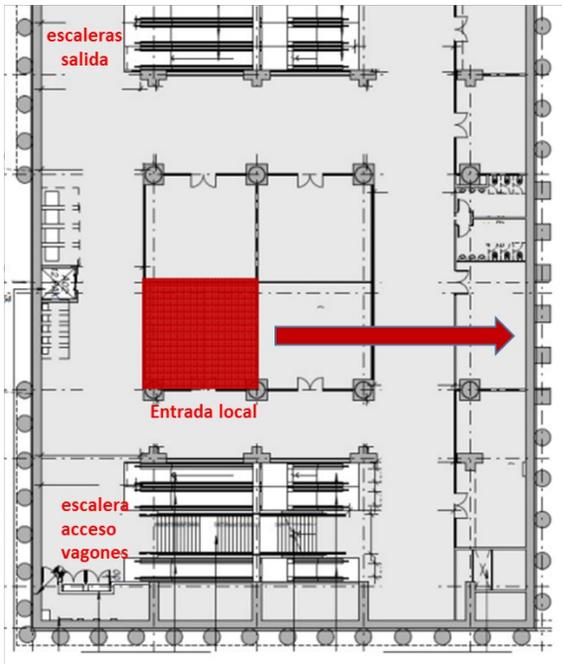


**gAnexo 3: Infografía Evolución calzado en Chile 1987-2018**



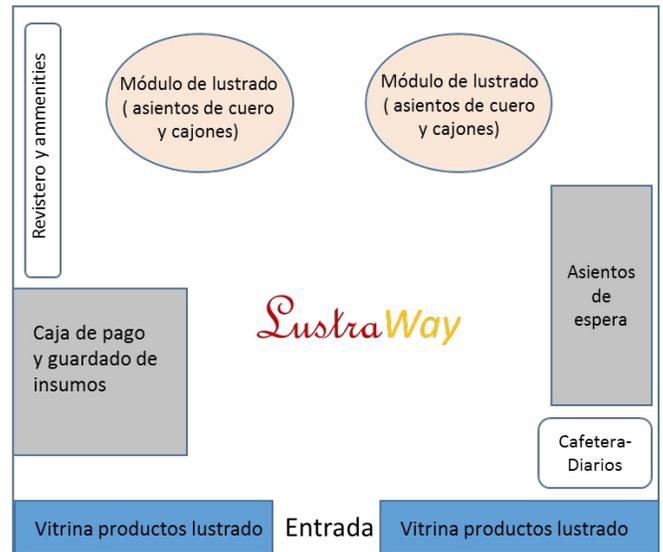
**Anexo 4: Detalle ubicación Metro, distribución local y tipos de módulos de lustrado**

Plano estación de metro – espacios comerciales



Módulo lustrado local Metro Office

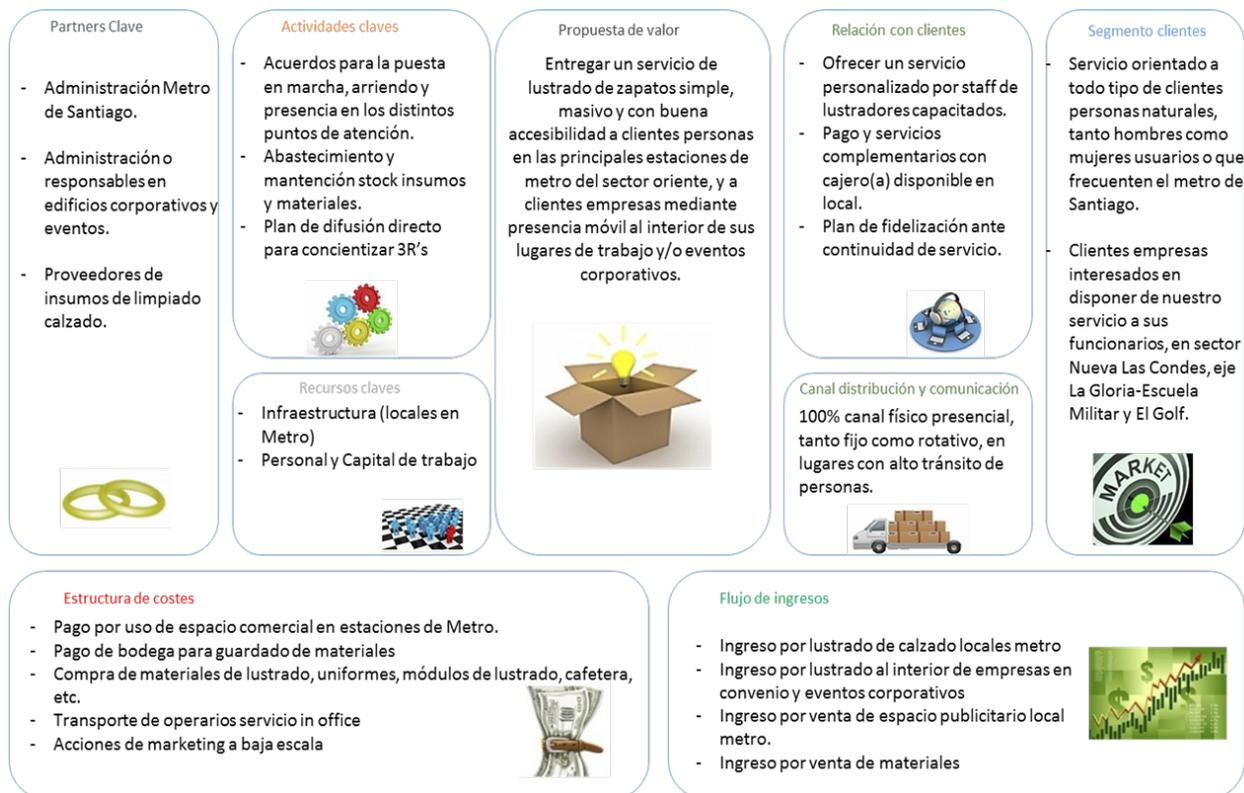
Detalle plano interior local de lustrado



Kit de lustrado Team rotativo In



## Anexo 5: CANVAS complementario Modelo de Negocios Lustraway



## Anexo 6: Composición kit de limpieza calzado

Betún pasta colores

Pasta saca manchas cuero

Betun liquido

Trapo

Cepillo crin caballo

Escobilla saca brillo

