



“Empresa “Full-Wash” SpA”

Parte I

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

Alumno: Juan Castillo P.

Profesor Guía: Prof. Claudio Dufeu

Antofagasta, Junio de 2016

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio.	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.	7
2.1. Industria	7
2.2. Competidores	16
2.3. Clientes	18
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	21
3.1. Modelo de Negocios	21
3.1.1. Segmentos de Clientes:	21
3.1.2. Propuesta de Valor:	22
3.1.3. Canales de Distribución:.....	22
3.1.4. Relación con los Clientes:.....	23
3.1.5. Recursos Claves:.....	23
3.1.6. Actividades Claves:	23
3.1.7. Red de Partners:	24
3.2. Descripción de la Empresa	24
3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.....	26
3.4. RSE y Sustentabilidad.....	26
IV. Plan de Marketing.....	27
4.1. Objetivos de Marketing	27
4.2. Estrategia de Segmentación.....	27
4.3. Estrategia de Producto/Servicio	28
4.4. Estrategia de Precio.....	29
4.5. Estrategia de Distribución y Promoción.....	29
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas	30
4.7. Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	31
V. Plan de Operaciones	33
5.1. Estrategia, Alcance y tamaño de las operaciones	33
5.2. Flujo de operaciones	33
VI. Equipo del Proyecto	34

6.1. Equipo gestor	34
VII. Plan Financiero	35
7.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja Puro.....	35
VIII. Riesgos Críticos	36
IX. Propuesta Inversionista.....	37
X. Conclusiones.	38
Bibliografía.....	39
Anexos	40

Resumen Ejecutivo

El presente modelo de negocio está orientado a ofrecer una experiencia distinta en el autoservicio de lavado de vehículos, específicamente focalizado en el sector norte de la ciudad de Antofagasta, lugar en el cual se tiene proyectado construir 15.000 viviendas (casas y departamentos) hacia el año 2030 apuntando al sector socioeconómico C2 y C3, teniendo como antecedente que Antofagasta es la ciudad fuera de la Región Metropolitana que tiene el mayor registro de vehículos en el país. Full Wash surge precisamente por la carencia de lavados de vehículos cercanos al sector, con un estilo y experiencia diferente al cliente, siendo el lavado su propio core business y no un derivado de otro negocio.

El servicio que se ofrecerá al cliente será la experiencia que disfrutaran durante el proceso de lavado exterior de su vehículo realizado por el mismo dueño o conductor, a través de máquinas de hidrolavados de última generación, factor diferencial inexistente a su totalidad en el sector. Como plus y para ser más grata la presencia del cliente, se contará con productos para el cuidado del vehículo que también incluirá en otra vía, ventas de bebidas, cafés y comestibles (Minimarket). Con esto se captará la atención de potenciales clientes de querer disfrutar un momento grato desde la llegada hasta la salida del local y con tiempos óptimos acorde a conformidad del usuario (15 minutos de espera). Con todo lo mencionado se quiere lograr que Full-Wash, se centre en la prestación de servicios de una manera eficiente, rápida, sencilla y de calidad, con tecnología avanzada y auto atención, a través de su slogan “Lavado Express” llame la atención y atraiga a los clientes que no lavan su vehículo a través de este método y así aumentar los ingresos por autoservicio.

Respecto de la evaluación financiera del proyecto, consideramos que ha arrojado cifras atractivas, especialmente las asociadas a los indicadores claves para la toma de decisión:

- **VAN:** CLP \$ 46.142.001
- **TIR:** 22,0%.
- **PAYBACK:** 4 años.
- **INVERSIÓN INICIAL:** \$ 186.484.764

En resumen, si consideramos todos los factores relevantes para la toma de decisión: las condiciones de mercado, la evaluación financiera y de riesgos, entendemos que es un proyecto atractivo con un gran potencial de éxito.

I. Oportunidad de Negocio.

En poco más de dos décadas, la ciudad de Antofagasta casi duplicó su población, hasta superar actualmente los 350 mil habitantes, a ello se suma un parque automotriz de 96.576 de vehículos, donde el mercado objetivo (restando vehículos mayores) es de 86.239, distribuidos en un radio urbano de 33 kilómetros de largo y 2 kilómetros de ancho, entre los desérticos faldeos, cordillera de la Costa y el Océano Pacífico.¹ Según la Cámara Chilena de la Construcción y empresas inmobiliarias que operan en la zona, actualmente el déficit habitacional bordea las 30 mil unidades y de ellas, más de un tercio corresponde a la demanda de sectores de clase media emergentes y otros vulnerables, que postulan a viviendas sociales. Hacia el sector sur, solo se dispone de una reserva habitacional sobre 20 hectáreas en una meseta de El Huáscar – 12 km al sur del centro. Por ello, los nuevos proyectos inmobiliarios están enfocados fuertemente hacia sector norte de la ciudad, donde se dotará de accesos como agua, luz y alcantarillado, supermercados, clínicas, colegios, etc.

Existe un foco de crecimiento que se viene dando desde comienzos de la década, en que la ciudad está creciendo y generando nuevos proyectos inmobiliarios hacia el sector norte, lugar donde existen terrenos planos para continuar ampliando la ciudad. Estos nuevos proyectos inmobiliarios se expanden desde el sector de la Chimba hacia el norte, conectando luego con el imponente proyecto Costa Laguna, el cual tiene proyectado construir 15.000 viviendas hacia el año 2030. A su vez en el sector de la Chimba, se continúan construyendo viviendas (casas y departamentos) apuntando al sector socioeconómico C2 y C3, lo que generará un aumento en la población en los próximos 5 a 10 años. Con lo anterior, se evidencia una ventana de oportunidad que apunta a satisfacer las necesidades que irán en aumento (junto con la población) que serán necesarias para este sector de la ciudad.

²Es importante tomar en cuenta que más del 75% de la gente en Latinoamérica tiene la tendencia de acudir a los servicios de auto lavado más cercanos a su casa. Dependiendo de la velocidad y la calidad de los servicios de auto lavado disponibles, esta clientela está dispuesta a viajar un promedio de 1 a 15 kilómetros de distancia

¹<http://www.zonainmobiliaria.com/zonainmobiliaria/noticias/antofagasta-agota-terrenos-para-viviendas-y-apuesta-por-la-chimba/2014-02-07/133550.html>

²<http://www.kingcarwash.org/quedebosaber4.html>

para recibir un servicio de auto lavado más rápido y eficiente que puedan encontrar. Si no encuentran un servicio eficiente dentro de este radio de distancia, la mayoría de la clientela potencial prefiere buscar alternativas de servicio, ya sea por medio de algún empleado en su casa o la conveniencia de algún estacionamiento que brinde el servicio de lavado mientras el cliente esté haciendo otra cosa o la rapidez de un lavado express al paso. Con esto en mente, los estudios de mercado confirman que los negocios de auto lavado más concurridos son aquellos que están estratégicamente ubicados dentro de las arterias principales que dan acceso a la mayor aglomeración de colonias residenciales de nivel socioeconómico medio a alto.

Por ello mismo debido al crecimiento inmobiliario del sector norte, hemos detectado la oportunidad y necesidad respecto a la escasa oferta del mercado hacia los consumidores de servicios de lavados de vehículos en dicho sector, crear una Empresa de Hidrolavados (solo externo y de servicio rápido), situándonos en algún lugar (arriendo) donde sea visible y exista un alto nivel de flujo de vehículos circulantes.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

2.1. Industria

De acuerdo a la Industria a analizar, en la cual podemos considerar el lavado de vehículos en general, con esto, tenemos en Antofagasta lavado de autos de forma manual e informal (como lo son en la calle), hasta lugares dedicados en este sector como son los servicentros con máquinas automáticas o lugares establecidos con servicio adicional como pulido y aseo total del vehículo. El lavado o limpieza del vehículo es una actividad que se considera como una demanda permanente en el tiempo, independiente de los vaivenes de la economía. Pudiendo, tal vez, bajar ésta en algunos casos de altos indicadores de desempleo; lo cual podría afectar principalmente a los locales que tienen los precios más elevados por servicios más completos.

Antofagasta es la ciudad fuera de la Región Metropolitana que tiene el mayor registro de vehículos en el país (de acuerdo a boletín informativo del INE versión junio 2015 “Parque de Vehículos en circulación 2014”), con un parque vehicular de 96.576 unidades (considera todo tipo de vehículos).

Dentro de la ciudad de Antofagasta existen lugares dedicados al lavado de vehículo, sin embargo no se observa una empresa consolidada la cual lidere la Industria de forma indiscutida. No obstante si observamos la industria nacional de lavado de vehículos se puede indicar que existe un líder del mercado que opera en el segmento de los hidrolavados (específicamente los autoservicios).

A continuación se presentará el macro entorno de la industria mediante un análisis PEST.

Factores Político-Legales: Dentro del marco político es necesario mencionar que durante el 11 de marzo de 2014 y el 11 de marzo de 2018 el país está siendo liderado por la Presidenta Michelle Bachelet en su segundo mandato. Y dentro de su programa de gobierno destaca el impulso que le ha dado a la Reforma Laboral y Reforma Tributaria, ambas podrían tener impactos negativos en las PYMES³ (las cuales generan el 36% del empleo en el país).

³http://diarioconcepcion.cl/suplementos/reforma_laboral2/files/assets/flash/pages/page0006.swf

Dentro del marco Legal, Chile se rige por el Código del Trabajo, y cada empresa dentro del territorio nacional está obligada a cumplirlo de acuerdo a lo indicado por éste en cada uno de sus artículos.

De acuerdo a la ley, las empresas de lavado de vehículos, para la descarga de aguas industriales deberán regirse por el decreto 609; el cual “establece la norma de emisión para la regulación de contaminantes asociados a las descargas de residuos industriales líquidos a sistemas de alcantarillado”⁴.

No obstante, para el desarrollo del negocio “Full-Wash” es de suma importancia considerar el marco regulatorio que se rige por la Ley 18.902, Ley Orgánica de la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS), la cual otorga a este organismo el Control de los Residuos Industriales Líquidos (Riles), que estén vinculados a las prestaciones sanitarias. De acuerdo a lo dispuesto y definido en el DS MOP N°609/98, “una actividad económica donde se produce una transformación de la materia prima o materiales empleados, dando origen a nuevos productos, o bien, en que sus operaciones de fraccionamiento, manipulación o limpieza, no produce ningún tipo de transformación en su esencia.”⁵

Factores Económicos:

Debido a la baja del precio del cobre, la actividad económica de las regiones mineras del norte del país han bajado considerablemente su actividad⁶, sin ir más lejos, se han generado mermas de producción, ajustes en proyectos futuros y despidos en distintas faenas del norte de Chile. La actividad económica principal es la minería, la cual representa, en promedio, más del 57% de la actividad económica regional, llegando incluso a valores cercanos al 65%⁷, sabiendo que el cobre es el impulsor de estas regiones. En resumen, se observa un clima económico desfavorable o con ciertas bajas en algunos sectores industriales que no son de una necesidad imperativa de los consumidores.

De acuerdo a datos del INE, el mercado automotriz en la región de Antofagasta creció del orden del 9,65% anual promedio durante los últimos 4 años (ver imagen

⁴ <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=121486&idParte=0>

⁵ <http://www.siss.gob.cl/577/w3-propertyvalue-3537.html>

⁶ <http://www.mch.cl/2014/08/18/baja-la-actividad-economica-en-el-norte/>

⁷ <http://www.goreantofagasta.cl/index.php/historia-region/26-descrip-caract-region/107-aspectos-economico>

1), sin embargo, dadas las condiciones del mercado actual el año 2014 solo creció un 0,2 %. Y hasta junio del año 2015 las ventas de vehículos nuevos (lo que haría incrementar el parque vehicular) en la región de Antofagasta había disminuido un 31,5% respecto del año anterior⁸.

PARQUE VEHICULAR MOTORIZADO, REGIÓN DE ANTOFAGASTA 2010 - 2014			
AÑOS	REGIÓN ANTOFAGASTA		PAÍS
	Vehículos Motorizados (unidades)	Tasa de Var. Anual (%)	Tasa de Var. Anual (%)
2010	123.712	9,9	7,5
2011	125.562	1,5	8,2
2012	148.845	18,5	8,8
2013	161.753	8,7	7,3
2014	162.125	0,2	7,2

Fuente: INE

Imagen N° 1: "Parque vehicular motorizado, Región de Antofagasta 2010-2014"

Dada la información anterior, se tiene que existe una merma en la actividad económica de la región, con lo cual podrían bajar los requerimientos de servicios de lavados de automóviles de mayor precio y con esto los consumidores poder preferir en mayor medida los autoservicios y servicios informales.

Factor Social:

En Chile la sociedad ha cambiado profundamente en estos últimos 20 años. El PIB per cápita se ha triplicado, la escolaridad se ha incrementado significativamente, la pobreza se ha reducido del 40% al 15%, el acceso a bienes ha transformado la vida de millones de personas. De acuerdo al Censo del año 2012, la población de Chile prácticamente no crece, sino que envejece; es cada vez más radicalmente urbana y el porcentaje de emigrantes se incrementa. Dentro de esa población de lento crecimiento, predominan cada vez más las mujeres por sobre los hombres⁹. Lo que podría ser relevante para la industria en el futuro, principalmente para el segmento del hidrolavado, dado que son más utilizados por personas menores a 50 años.

Durante el Censo 2012 fue la primera vez en que se incluyeron preguntas relacionadas con el medioambiente, de allí se desprende que en el 21,94% de los hogares encuestados -1.085.277- separan su basura para el reciclaje, mientras en 9,65% hacen compostaje, abono o tierra de hojas. En el 4,96% de ellos realizan ambas acciones. De acuerdo con el Ministerio de Medio Ambiente, cada chileno

⁸ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=152782>

⁹ <http://www.capital.cl/opinion/2012/10/01/091014-la-transformacion-progresista-de-la-sociedad-chilena>

produce, en promedio, 384 kilos de residuos domiciliarios al año. Del total (6,5 millones de toneladas), sólo un 10,9% se recicla. Lejos del 63% de Austria y 62% de Alemania¹⁰. Con lo anterior se quiere mostrar que la sociedad Chilena en la actualidad está tomando mayor conciencia del cuidado medioambiental, por lo tanto también le exigen a las empresas que éstas cumplan socialmente con la comunidad y a su vez con el entorno.

Factor Tecnológico:

La empresa “Full-Wash” está muy orientada a utilizar la tecnología existente en el mercado con el afán de entregarle al consumidor lo más avanzado que haya en máquinas de lavado de vehículos con el sistema de autoservicio. A su vez está considerado utilizar la tecnología computacional para contar con una base de datos de clientes frecuentes para premiarlos por su preferencia, esto hace que el servicio sea más personalizado y entrega también un mensaje de preocupación hacia los clientes.

Destacar además que el uso de la tecnología utilizando pagos en línea (Redcompra), brinda una ventaja de comodidad hacia el cliente al no contar con efectivo al cliente. También es posible utilizar la tecnología para monitorear el servicio entregado, durante el día, monitorear el local y para mantener algún registro reactivo ante eventos no deseados que se produzcan en el local (cámaras de vigilancia en CCTV). Incluyendo sistemas de alarmas para un mayor control de las instalaciones (ejemplo ADT).

Con el objetivo de conocer cómo está funcionando actualmente la industria de Lavados de Vehículos en la ciudad de Antofagasta, donde dicha categoría de servicio puede ser dividida en los siguientes segmentos:

1. Individuos que lavan su auto utilizando sus propios utensilios y elementos de lavado (manual y otros).
2. Conductores que utilizan los autoservicios de lavados consistentes en equipos operados con monedas o fichas (Hidrolavado).

¹⁰ <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/02/659-567322-9-cifras-del-censo-2012-revelan-cambios-en-la-sociedad-chilena.shtml>

3. Clientes que usan lavados de autos rotatorios, que consisten generalmente en equipos de entre 10 y 20 pies de largo ubicados normalmente detrás de las estaciones de bencina en los cuales la maquinaria de lavado de autos se movía sobre un auto estacionado (Rodillo).
4. Finalmente, algunos clientes utilizan los lavados de auto manual industrializado, tanto del exterior como del interior de este.

Si se considera el parque de 86.239 vehículos menores en la ciudad de Antofagasta, de acuerdo al análisis realizado en cada una de las empresas que entregan servicios de lavado actualmente (elaboración propia), es posible encontrar cuatros segmentos que se encuentran distribuidos en los porcentajes ilustrados más abajo en la Tabla N° 1, tomando referencia el número de lavados mensuales totales que entrega cada uno de los distintos locales más conocidos y recurrentes de la ciudad. A continuación en la siguiente tabla se muestran dichos valores:

Segmentos Lavado Vehículos	86.239	Porcentaje (%)
Hidrolavado	20.680	23.98%
Rodillo	7.460	8,65%
Manual Industrializado	9.480	10,99%
Manual y otros	48.619	56,38%

Tabla N°1: "Tamaño de mercado según los distintos segmentos de la Industria de Lavados de Vehículos"

Tamaño de Mercado:

Con lo anterior es posible mostrar que existe más de un 56% de mercado total de vehículos que podrían ser atraídos al contar con nuevos servicios que entregan lavado de vehículos en la ciudad. Dado que la tabla N°1 está realizada en base a la oferta actual que existe en toda la ciudad, no obstante lo que no ingresa en los locales indicados se asume un lavado manual en casa u otro (pudiendo ser este en las calles o estacionamientos menores).

La tabla N°1 muestra números que dan una visión rápida de la demanda aun no satisfecha por los locales existentes en la ciudad, por lo tanto muestran una ventana de oportunidad a la cual Full-Wash apuntará en su plan de negocios.

Como se ha mencionado anteriormente, el sector norte de la ciudad presenta el potencial de crecimiento actual y futuro de la ciudad, por lo tanto esta es la zona donde se observa que es necesario ingresar a competir.

Realizando una segmentación de la zona norte de la ciudad, donde se estima la ubicación del local, utilizando para ello los datos de la población (y extrapolando el crecimiento actual según Censo 2002) de la zona elegida de acuerdo a estudio del año 2009 de municipalidad de Antofagasta¹¹. En dicha zona de la ciudad es donde prevalecen los segmentos C2 y C3.



Imagen N°2: Delimitación área de estudio para estimar mercado¹²

Con la zona identificada anteriormente, se estableció un parámetro para estimar la cantidad de población actual y su crecimiento hacia el año 2020, con esto fue posible encontrar la cantidad de vehículos que se tendrá en la zona de estudio para los próximos 5 años. A su vez, se delimitan 3 zonas, las cuales abarcan tres radios distintos de penetración de mercado.

¹¹ "Modificación Plan Regulador Comunal Sector Norte de Antofagasta, año 2009"

¹² En el punto observado de color blanco pertenece al terreno seleccionado para la implementación de Fullwash.

Índice de Captura de Clientes					
	N° de Vehículos en Radio Seleccionado				
	2016	2017	2018	2019	2020
Radio N°1: 1,8 km radio	10.413	11.221	12.064	13.724	16.143
Radio N°1: 2,5 km radio	14.463	14.587	15.684	17.842	20.986
Radio N°1: 4,0 km radio	23.140	22.442	24.129	27.449	32.286
Mercado Objetivo	15.215	15.597	16.769	19.077	22.439

Tabla N°2: Número de vehículos en los radios seleccionados

A continuación, tomando de referencia lo indicado anteriormente se realizará el estudio del microentorno mediante un análisis PORTER cuyo objetivo es obtener información que nos ayude para enfrentar las condiciones del mercado y del consumidor. Este estudio determinará la demanda que debe ser atendida dentro de área en la cual se va a ofrecer el servicio, y el nivel de aceptación por parte de los consumidores, definir el perfil del consumidor, conocer las necesidades, identificar la disposición para asumir los precios que se establezcan y de la misma forma conocer cuáles son los gustos, preferencias y comportamiento por parte del consumidor, de tal manera que se pueda diseñar una estrategia de mercadeo que impulse el desarrollo de este proyecto.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores: Son BAJAS, debido a la variedad de los segmentos, destacando que existen un 56,38% de mercado no cubierto, además que no existen grandes barreras de entradas por empresas de reconocido nombre que aprovechen eficientemente sus económicas de ámbito y de escalas que les permita dominar así la mayor parte del mercado. La baja competencia permite a los dueños de muchos lavados de autos de servicio completo y de exterior prosperar sin hacer grandes inversiones monetarias y de publicidad en sus negocios que si son normales en otros negocios de servicios para clientes tal como restaurantes y comercio minorista.

Conclusión: Barreras de Entradas baja; Atractivo de la Industria bajo.

Poder de Negociación de los Proveedores: Es MEDIO, netamente al proveer insumos exclusivos como maquinaria especializada, tienen influencias en las mantenciones y repuestos originales asociados al bien adquirido, no así a los

insumos y productos menores para realizar el servicio de lavado (jabón, shampoo, agua, cera, etc.)

Se descarta amenaza de integración, debido a que los proveedores de insumos difieren mucho del rubro debido a su calidad, exclusividad y marca.

Conclusión: Poder de negociación Medio, atractivo de la Industria bajo.

Poder de Negociación de los Clientes: Es ALTA, toda persona con vehículo es potencial cliente (conductores, propietarios, empresa de servicios de transporte menor, etc.) sin un mayor costo cambiante, dado que no hay mayor diversidad y similitud entre los actuales servicios, el factor diferenciador romperá la monotonía.

Conclusión: Poder de negociación alto; Atractivo de la Industria bajo.

Amenaza de Posibles Productos Sustitutos: Es ALTA, el sustituto por naturaleza se da por el hecho de que el propio cliente lave el vehículo en su casa con sus propios implementos, todos tienen para elegir esta opción sustitutiva a un costo medio, relacionado directamente con el tiempo a incurrirse.

Conclusión: Barreras de entrada bajas; Atractivo de la Industria alto.

Rivalidad entre Competidores: Es BAJA, existen muchos competidores, sin mayor relevancia entre ellos, sin un posicionamiento y liderazgo claro y definido en la mente de los consumidores (a nivel regional). Existen algunas diferencias de competidores que brindan el servicio como un valor agregado a su rubro principal, tomando en cuenta su ventaja situacional.

Conclusión: Rivalidad baja; Atractivo de la Industria alto.

A continuación se ilustra la conclusión final del Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter relacionado con la industria de lavado de vehículos.

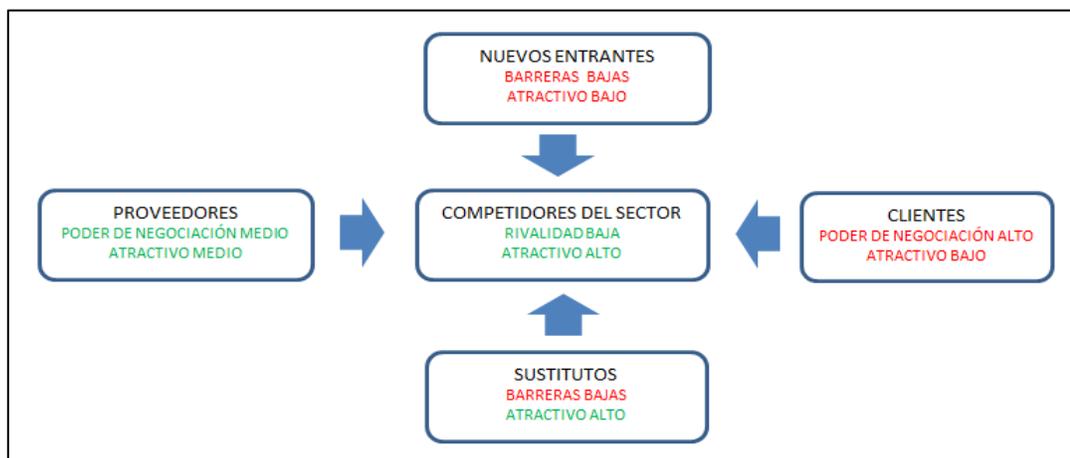


Imagen N° 3: Resumen análisis de la industria

Conclusión:

Considerando todos los aspectos de la Industria, para el análisis de Porter, se concluye que se está tratando con una industria con nivel de atractivo bajo, ya que existen bajas barreras de entrada que permiten el ingreso con facilidad de nuevos competidores y productos sustitutos donde los clientes (que pueden ser cualquiera que posea vehículo), puede elegir el segmento que le sea más cómodo y atractivo de acuerdo a su gusto y conveniencia.

Lo atractivo de esta industria se encuentra en la baja rivalidad de competidores debido a su diversidad de segmentos (como se verá en punto siguiente) y una gran cantidad de empresas proveedoras de insumos y servicios que se requieren, por lo que el poder negociador de los proveedores se diluye.

Es importante entonces generar estrategias de penetración al mercado que logren posicionar la marca y fidelizar a los clientes, tal de crear barreras de entrada por calidad de servicio en tiempos prolongados.

2.2. Competidores

Tal como se mencionaba en la sección 2.1 la industria está segmentada en cuatro categorías de lavados enfocadas en la ciudad de Antofagasta, exceptuando el lavado manual y otros, dado que acá no existen empresas relacionadas sino que simplemente es el mismo conductor o dueño el que limpia su vehículo.

- a) Hidrolavado: La empresa que destaca en este segmento es Copec que brinda su servicio de lavado “Lavamax” como un valor agregado a su rubro principal que es la gasolinera, sin dejar de lado el minimarket de bebidas, cigarrillos y comida rápida.

Lavamax es la cadena de lavado de vehículos más grande de Chile, cuenta con más de 100 máquinas de Hidrolavados desde Arica a Osorno y están abiertas 24 horas del día los 7 días de la semana, donde el funcionamiento es con una ficha cuyo valor promedio es CLP\$1.500, donde insertándola en la máquina permite lavar el vehículo durante una determinada cantidad de tiempo (3,5 minutos por ficha)¹³.

Cada máquina cuenta con 5 programas que se pueden elegir según el gusto del consumidor pudiendo optar por una o todas, volviendo o retomando dicha opción en caso de querer variar.

- Programa 1: Lavado con agua caliente y shampoo.
- Programa 2: Lavado con cepillo y shampoo.
- Programa 3: Enjuague con agua corriente.
- Programa 4: Agua corriente y cera autosecante.
- Programa 5: Enjuague con agua desmineralizada.

Las distintas sucursales en la ciudad de Antofagasta están distribuidas en diferentes sectores estratégicos con un alto flujo de vehículos, abarcando desde el más al norte, pasando por el centro de la ciudad y llegando finalmente al sur, en total son 4 sucursales y sus ventas semanales son de una cantidad aproximada de 890 fichas que suman un valor total por sucursal de CLP\$ 1.335.000.-

¹³ <http://www.copec.cl/lavado>

Existe otra sucursal relacionado con el mismo segmento y maquinaria está dada por un particular denominado Car Wash a un precio igualado por ficha de \$1.500 y sus ventas semanales son de una cantidad aproximada de 800 fichas que suman un valor total de CLP\$ 1.200.000.-

Estas representan aproximadamente un 21,43% del parque de vehículos de la ciudad.

- b) Rodillos: Las empresas que destacan en este segmento son Copec, Petrobas y el particular Car Wash, todas ubicadas en lugares estratégicos del centro y sur de la ciudad, cercano a un alto flujo de vehículos, en dichos sectores la frecuencia de lavado es distinta y van desde 395 lavados semanales hasta cercano a los 900 semanales, considerando un precio promedio de \$4.000 que se traducen en un valor total semanal de \$14.220.000, estas representan aproximadamente un 7,73% del parque de vehículos de la ciudad.

- c) Manual Industrializado: La empresa que más destaca en esta categoría es la llamada Prowash, con una inversión inicial de CLP\$ 20.000.000 y un TIR anual sobre un 40% tiene 8 años en el mercado y presencia a nivel nacional, con más de 20 sucursales estando en 7 regiones del país desde Antofagasta hasta Chillan, lavando más de 13.500 vehículos al mes¹⁴.

En la ciudad de Antofagasta, Prowash tiene 2 sucursales ubicadas principalmente en los supermercados Jumbo y Lider, en ambos sectores la frecuencia de lavado es relativamente similar 395 lavados semanales, considerando un precio promedio de \$12.000 que se traducen en \$4.740.000 por local y abarcan un 4,91% aproximadamente del parque de vehículos de la ciudad.

¹⁴ <http://www.prowash.cl/>

Otro competidor que sigue a Prowash es Lavado de vehículos Lascar, una empresa de lavado manual industrializado que opera al interior del único Mall de la ciudad.

A continuación se resume los distintos segmentos de lavado de vehículos existentes en la ciudad de Antofagasta.

Servicios	Hidrolavados	Rodillo	Manual Industrializado	Manual	Ranking
Precio Promedio	\$ 1.500	\$ 4.000	\$ 12.000	\$ 0	
Pro Wash			1185		3
Petrobas		595			4
Copec	4370	875			1
Shell		595			4
Car Wash	800	395			2
Sumatoria	5170	2460	1185	0	
Precio ganancia semanal	\$ 7.755.000	\$ 9.840.000	\$ 14.220.000	\$ 0	
Precio ganancia mensual	\$ 31.020.000	\$ 39.360.000	\$ 56.880.000	\$ 0	

Tabla N° 3: “Segmentos y sucursales de la Industria de Lavado de Vehículos en la ciudad de Antofagasta”

De la Tabla N°3 se realizó un ranking de las empresas que prestan los servicios de lavados de vehículos según el número de servicios prestados semanalmente, dejando claramente en primera posición a Copec, seguido por Car Wash y Prowash.

2.3. Clientes

Según datos del boletín informativo del INE versión junio 2015 relacionado con el Parque de Vehículos en circulación 2014, en la ciudad de Antofagasta existen en circulación 86.239 vehículos menores que podrían ser posibles consumidores de Full-Wash, los cuales utilizan distintos medios para realizar su limpieza, siendo ésta la segunda ciudad fuera de Santiago que presenta el mayor número de vehículos registrados en el país.

De acuerdo a una encuesta realizada a 60 dueños de vehículos al azar en la ciudad de Antofagasta (importante destacar que la mayoría de las personas encuestadas al azar, aproximadamente un 50%, fueron del segmento ABC 1 y sector sur de la

ciudad), en un rango de edad que fluctúa entre 25 – 75 años, se puede concluir respecto de la frecuencia de lavado que:

- El 37% de todos los entrevistados prefiere la opción de Hidrolavados y dentro de este ítem; el 59% lo optan por comodidad.
- El 32% de todos los entrevistados prefiere Manual Industrializado, y cercano al 100% lo optan por ser más cómodo, donde cabe destacar que el 60% de las mujeres entrevistadas optan por esta opción.
- El 23% de todos los entrevistados prefiere la opción de lavado manual y otros donde cercano al 50% de este ítem; lo optan porque simplemente le gusta hacerlo.
- El 8% de todos los entrevistados prefiere la opción de Rodillos, donde un 60% lo optan por ser más cómodo, seguido por un 20% que lo encuentra más cercano y el otro 20% porque es económico.

Resumiendo los resultados obtenidos, se puede concluir que existe un mercado disponible que se puede atraer y adicionar rápidamente al Hidrolavado, brindando calidad, comodidad, rapidez y a un precio económico, que sería el de las personas que lavan su vehículo de forma particular. Las personas que lavan su vehículo en esta opción porque simplemente le gusta hacerlo, podría ser más difícil atraerlos, pero haciendo un buen Marketing (claro y atractivo), se pueda restar una porción de ello y motivarlo a utilizar el servicio.

Desde otro punto de vista, apuntando a la opción con mayor porcentaje de utilización (Hidrolavados) y donde se centra este estudio, se realizaron 40 encuestas en los lugares donde se presta este servicio y a continuación se comentan algunas conclusiones como por ejemplo:

- La frecuencia mensual de lavado de vehículos por cliente es alta, es decir, 4 veces al mes asisten al local para la utilización de las máquinas de hidrolavados.
- Los clientes prefieren este tipo de servicio por ser más económico, cómodo y cercano a su hogar o lugar que se frecuenta.
- Se puede indicar que los clientes no desean un servicio personalizado, dado que simplemente le gusta lavar su vehículo.
- El tiempo recomendable de espera para el cliente en poder realizar el servicio y encuentre satisfactoria la ida al local es contar con 15 minutos aproximadamente en fila.

- Existe casi igualdad de opinión entre el tiempo que entregan las máquinas y el adiconamiento de segundos adicionales, quizás brindándolos se puede captar y atraer mayores clientes, pero podría despertar a la competencia.
- Se apuntará a la clase social en la cual se verá ligado el servicio, haciendo una simple clasificación del valor por tipos de vehículos:
 - Segmento 1, Entre 1 MCLP – 10 MCLP: Categoría C3.
 - Segmento 2, Entre 10 MCLP - 20 MCLP: Categoría C2
 - Segmento 3, Entre 20 MCLP y en Crecimiento: Categoría ABC1.

Se puede observar que el servicio estaría ligado y apuntando a Los segmentos C2 y C3 de la sociedad.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1. Modelo de Negocios

Para el desarrollo de este ítem se considerará el uso del Modelo de Canvas dado que permite visualizar los factores relevantes para construir la propuesta de valor. Por otro lado, el modelo permite también visualizar al cliente y crear una propuesta de valor mejor direccionada para él. La elaboración de dicha propuesta se comprende mejor en la sección de Producto del Plan de Marketing.

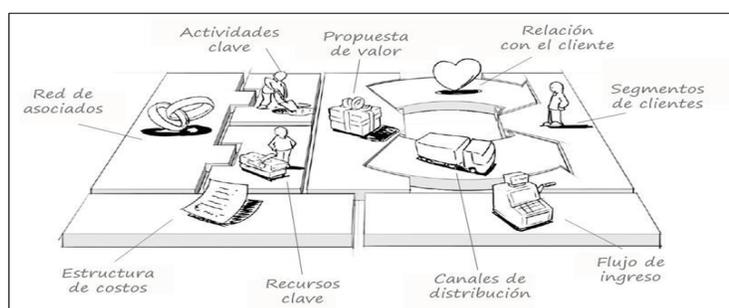


Imagen N° 4: Modelo de Negocio Canvas¹⁵

3.1.1. Segmentos de Clientes:

Los grupos de personas u organizaciones que la empresa desea alcanzar y servir está definido por dueños o conductores de vehículos principalmente menores (con esto se consideran los vehículos motorizados tales como: minibuses con capacidad hasta 15 personas, furgones, taxis colectivos, camionetas, automóviles particulares y en menor medida las motocicletas). Se considera que dentro de los vehículos motorizados como segmentos no objetivos estaría principalmente vehículos grandes (esto por el tipo de clientes que se han observado que utilizan servicios similares en la competencia) los camiones y buses. El lugar está pensado con dimensiones de vehículos menores.

¹⁵ https://www.eoi.es/wiki/index.php/Modelo_CANVAS_en_Proyectos_de_negocio

Respecto del sector socioeconómico al cual se apunta con este negocio, está focalizado para los sectores C2 y C3, que para el área de estudio representan el 80,6% de la población del área¹⁶, esto principalmente por los precios que se cobra por esta tecnología. No obstante, de acuerdo a las encuestas y visitas realizadas a los locales de competidores, se observa que también en muy menor medida son frecuentados por clientes que por las características de sus vehículos son considerados del segmento ABC1.

3.1.2. Propuesta de Valor:

Para el segmento de clientes objetivo definido anteriormente, esto es, vehículos motorizados menores; se pretende entregar un servicio de lavado de vehículos de forma autónoma, donde el cliente contará con máquinas de última generación y a su vez el sello de “Full-Wash” será premiar con rebajas en futuras compras a los clientes fieles a la empresa (al realizar un determinado número de servicios en el local). A su vez, al ser un servicio con dedicación exclusiva y con personal capacitado para la atención del lavado de vehículos, se diferenciará automáticamente con el segmento en el cual compite. Además de brindar otros beneficios que son necesarios considerar, dado que estos son muy valorados tanto por la comunidad como los potenciales consumidores, uno de ellos es ser amigables con el medio ambiente.

De acuerdo a la segunda encuesta realizada a los conductores en los lugares donde se presta este servicio, se preguntó a los clientes si desean un servicio más personalizado, pero ellos no lo desean, puesto que simplemente le gusta lavar y limpiar su vehículo personalmente.

3.1.3. Canales de Distribución:

Los canales de distribución hacia los clientes serán de forma directa, ya que el servicio estará entregado en el local definido con atención de personal propio de la empresa destinado a dicha función. Además en una primera etapa se utilizará medios de comunicación visuales (propaganda en las calles aledañas al local).

¹⁶ “Modificación Plan Regulador Comunal Sector Norte de Antofagasta, año 2009”

3.1.4. Relación con los Clientes:

La relación con los clientes apunta a que sea de forma personalizada, en este sentido la empresa se enfocará en: retener clientes y con esto adquirir nuevos, con el fin de conseguir incremento de las ventas hasta el punto deseado. La forma en la cual la empresa pretende llevar a cabo lo mencionado es utilizando el r.u.n. (rol único nacional) de los clientes que utilicen el servicio y con esto a través de las ofertas poder fidelizar y atraer nuevos clientes.

3.1.5. Recursos Claves:

Para cumplir la propuesta de valor de la empresa es necesario poder contar con recursos específicos que sustenten a la empresa hacia las metas de corto, mediano y largo plazo, siendo éstas:

- Lugar físico con alto tránsito de vehículos para instalar 4 máquinas (350 a 500 m²), este lugar físico se utilizará a través de un contrato de arriendo de largo plazo (debido al alto costo de compra del terreno).
- Máquinas principales de lavado y secundarias de aspirado de última generación.
- Sistema computacional que permita mantener una base de datos que asegure cumplir la propuesta de fidelidad hacia los clientes.

3.1.6. Actividades Claves:

Las actividades claves que considera la empresa para sustentar el modelo de negocio y cumplir con la propuesta de valor estará basada en:

- Realizar las mantenciones adecuadas a los equipos para brindar un servicio de calidad.
- Asegurar la confiabilidad del sistema computacional que llevará el control de la información de los clientes.
- Asegurar que el equipo de tratamiento de aguas que son destinadas como residuos industriales líquidos, opere según lo que establece el decreto N° 609 para mantener los permisos de acuerdo a la emisión de residuos líquidos.

3.1.7. Red de Partners:

Para que el modelo de negocio opere de acuerdo a lo planificado, la empresa considera que existen dos partners claves en la operación y costos del negocio, estos son los proveedores tanto de las máquinas como de insumos. Debe existir una fuerte alianza con los proveedores de la maquinaria para acceder a un servicio de mantenimiento de calidad y de forma oportuna ante alguna falla de éstas. A su vez pensado en los costos de materiales para operar, sería importante contar con una alianza con el proveedor de los insumos que utilizan las máquinas, de tal forma de optar a un precio menor por mayor cantidad de lo existente en el mercado.

También para el largo plazo se deberá considerar un tratado y acuerdos comerciales estipulados de forma clara y largo aliento que incluya cláusulas de salida favorables para la empresa. Además de considerar la eventual compra del terreno,

3.2. Descripción de la Empresa

La empresa “Full-Wash” otorga un servicio de hidrolavado con el sistema “Self-Service” (o autoservicio) el cual se entrega con máquinas de última generación, las cuales estarán a disposición de los clientes, previa compra de las fichas que son utilizadas en cada una de las máquinas, es un autoservicio en el cual el cliente compra la cantidad de fichas que requiera para un lavado exterior del vehículo, pudiendo comprar también fichas de aspirado para un aseo interno. Se trata de una solución ya validada por otras empresas, sin embargo el tiempo de espera para acceder al servicio (debido que no es el “core business” ofertado por la competencia) es un factor que en variadas ocasiones termina en la pérdida de clientes.

Las máquinas son con tecnología Europea las cuales presentan los siguientes 6 programas que están a disposición de los clientes:

Descripción de programas de Lavado Autoservicio

- Programa 1: Lavallantas.
- Programa 2: Lavado con agua caliente y shampoo.
- Programa 3: Lavado con cepillo y shampoo.
- Programa 4: Enjuague con agua corriente.
- Programa 5: Agua corriente y cera autosecante.
- Programa 6: Enjuague con agua desmineralizada(*)

(*) Deja el vehículo sin manchas, sin necesidad de secado.

Además de las máquinas de aspirado que presentan funciones similares a las utilizadas en domicilios, con la diferencia que son para implementación industrial.



Imagen N°5: Imagen referencial de los equipos utilizados.

Visión: Ser reconocidos en la ciudad de Antofagasta como la empresa líder de servicios de hidrolavados de vehículos.

Misión: Otorgar un servicio de hidrolavado de vehículos eficiente y de calidad, con máquinas de última generación y con rapidez para satisfacer a las necesidades de nuestros clientes, garantizando además el cuidado del medio ambiente.

Objetivo General: Lograr entregar un alto nivel de calidad en todos nuestros servicios requeridos para alcanzar la imagen deseada de su vehículo.

Objetivos Específicos:

- Ser reconocidos como una empresa seria, que entrega un servicio de calidad en el mercado, y a su vez reconoce la preferencia de sus clientes.
- Establecer alianzas estratégicas para fortalecer las ventajas competitivas de la empresa.
- Lograr posicionarse en la mente de los clientes.
- Brindar un aporte a la comunidad mediante el servicio entregado.

Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada al mercado será mediante la estrategia de Diferenciación por “Calidad de Producto”, siendo el objetivo fundamental, el ser percibidos y posicionados como tal. La cultura organizacional y todo el quehacer operacional estarán relacionados con este concepto.

3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.

Luego de revisado el mercado de lavado de vehículos en la ciudad de Antofagasta, y específicamente analizando el segmento del hidrolavado; donde a nivel nacional existe un líder que es Copec con su servicio Lavamax, la estrategia en la que la empresa “Full-Wash” enfocará el crecimiento será en la de Penetración de Mercado. Con esto se pretende inicialmente captar clientes que no utilicen el servicio y a su vez por la ubicación, calidad y rapidez poder captar también clientes de la competencia. Consiguiendo lo anterior la empresa podrá comenzar a captar la atención del mercado.

3.4. RSE y Sustentabilidad

La empresa “Full-Wash” en su afán de cumplir con la propuesta de valor y “ser percibida como una organización socialmente responsable” por sus clientes y la comunidad es que se pretende entregar un servicio con máquinas de última generación, las cuales tienen certificación ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004. Para lograr lo anterior la empresa apuntará a cumplir un objetivo clave dentro del local, el cual consiste en mantener una comunicación hacia los clientes, dando a conocer mediante afiches el compromiso con el medio ambiente y la sustentabilidad.

La empresa a su vez pretende entregar un valor agregado con el objetivo de destacar dentro del mercado en cuanto al cuidado del medio ambiente y la ética en los negocios, es por ello que se asignará una cantidad de dinero como donación por cada cliente atendido que irá a una institución que apoye el cuidado del medio ambiente.

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Basándonos en el formato Smart (Specific, Measurable, Achievable, Result - Orient, Time limited) para describir las principales características de los objetivos de marketing para alcanzar lo que se desea, estos se describen a continuación:

- a) **Específico:** Posicionarnos en la ciudad de Antofagasta con un servicio atractivo que cumpla con rapidez, reduciendo el tiempo de espera en la atención del servicio, con una calidad de limpieza de lavado exterior en su utilización, captando clientes específicamente del sector norte de la ciudad de Antofagasta o que estén de paso por el sector.
- b) **Medible:** Realizar sobre 9.000 lavados mensuales aproximadamente de conductores que quieran un lavado rápido de vehículos, dicho servicio se evaluará con una encuesta de satisfacción del cliente los primeros meses.
- c) **Alcanzable:** Transformar a Full-Wash como empresa líder de Hidrolavados de vehículos en la zona norte de la ciudad de Antofagasta en un plazo de 5 años.
- d) **Realista:** Se probará primeramente en el sector norte de Antofagasta, situándose en un lugar estratégico con alto flujo de vehículos, con la adquisición de dos máquinas de hidrolavados y dos de aspirado, con un buen marketing.
- e) **Tiempo:**
El tiempo será de 5 años y en caso de ser exitoso y dependiendo del momento y condiciones económicas que tenga la ciudad y el país, se evaluará una expansión.

4.2. Estrategia de Segmentación

Este modelo de negocio está enfocado principalmente en un mercado de masas, los clientes son conductores que necesitan mantener en buen estado su vehículo, al mínimo costo y de forma muy sencilla, donde podemos distinguir entre los usuarios generales, particulares y empresas.

La empresa, según su estructura, podría acceder a varios tipos de mercado donde se pueden distinguir entre diferentes tipos de clientes o segmentos:

- a) **Segmento de masas:** La empresa se dirigirá al público en general, aunque la característica general es la homogeneidad en el producto debido a las necesidades que satisface a los clientes son muy concretas, en ocasiones será posible diferenciarse para vencer la competencia y asegurar unos clientes determinados dentro de este amplio grupo.

- b) **Nicho de mercado:** La empresa también se dirigirá a un determinado tipo de cliente en concreto, personas que quieran un servicio cómodo y rápido, un ejemplo que alude a lo anterior pueden ser los fabricantes de componentes eléctricos que tiene como cliente un fabricante de autos, no el mercado de masa (usuario final). Una forma de maximizar la ganancia es segmentar el mercado, ofreciendo el mismo producto o servicio, con pequeños cambios en función de las necesidades, el poder y las características del cliente (empresas eléctricas ofrecen diferentes tarifas según vayan destinadas a particulares, empresas, etc.) ofreciendo precios reducidos al asegurar mayor frecuencia de lavado, es decir, si una empresa quiere asegurar una cierta cantidad de lavados mensuales para sus vehículos, esto traerá consigo un precio reducido, no así para clientes que van al local a realizar un lavado de forma puntual.

4.3. Estrategia de Producto/Servicio

Es necesario desarrollar estrategias que permitan que el cliente perciba un valor superior por el servicio, de tal forma que se logra la fidelidad del mismo, en este caso, servicios de lavado exterior personalizado a través de las máquinas de hidrolavados de última generación realizada por el mismo dueño o conductor, A su vez, ser un servicio con dedicación exclusiva y con personal capacitado para la atención del lavado de vehículos con tiempos óptimos acorde a conformidad del usuario (15 minutos de espera) y un grato recibimiento por promotoras del local. Posteriormente productos para el cuidado del auto que pueden mejorar la experiencia de una visita del cliente que incluirá en otra vía las ventas de bebidas, café y comestibles (Minimarket). Con todo lo mencionado queremos

que Full-Wash, se centre en la prestación de servicios de una manera eficiente, rápida y de calidad, con tecnología avanzada y auto atención, a través de su slogan “Lavado Express” llame la atención y atraiga a los clientes que no lavan su auto a través de este método y así aumentar los ingresos por auto lavado.

La base del sistema computacional para el registro de los clientes y de las ventas, sería el concepto de personalización y diferenciación, de tal forma que cada cliente que llegue al local, compre una ficha (a precio de costo) o diez fichas de lavado (con una ficha gratis) para esto se dejará un registro en el sistema computarizado a través de su r.u.n. presentando su carnet de identidad.

4.4. Estrategia de Precio

La empresa de lavado de vehículos no está enfocada en la diferenciación por costos, dado que el precio está pactado (\$1500 pesos por ficha de lavado y \$700 por ficha de aspirado) y si se presenta una tarifa menor podríamos entrar en una guerra de precios con las empresas relacionadas con el rubro y no es lo que se quiere iniciar. El carácter innovador del proyecto, bajo el cual el cliente podría optar a comprar una ficha (a precio de costo) o diez fichas de lavado (con una ficha gratis), es decir, asegurar una venta al por mayor, permitirá que se genere un valor agregado.

4.5. Estrategia de Distribución y Promoción

Dado que el servicio que se brindara a los consumidores será en la misma dependencia (indicado en la sección tamaño de mercado), el canal de venta será directo.

Como promoción, se contará con un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), donde se realizará un aporte a la comunidad colaborando con una institución sin fines de lucro enfocada en el Medio Ambiente, incentivando a nuestros clientes para que realicen una pequeña donación opcional a través de sus vueltos por cada ficha o venta realizada en el local (Recaudación de Donación de Clientes en Caja). Los montos recaudados se entregaran mensualmente a la institución y se ilustraran para todo público que asista al local.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

- a) **Comunicación:** La encuesta realizada a 60 conductores de vehículos en la ciudad de Antofagasta reveló que el 49% de las personas utilizan el servicio 1 vez al mes, motivo por el cual se trabajará en este punto para incitar al cliente a incrementar su número de lavado y así poder incrementar las ventas.

La comunicación se desarrolla a través de los conocidos canales de distribución como son: volantes, afiches en calles cercanas, radio, anuncios en diarios, revistas o Internet, colocar anuncios publicitarios en vehículos de transporte público, medios que la clase media alta y baja (C2 y C3) están alta y diariamente relacionadas, ya sea, en sus hogares, al escuchar la radio en su trayecto vehicular, en sus celulares con acceso a redes sociales, etc.

Los medios de comunicación a utilizarse serán los siguientes:

- **Radio:** Para aquellos que no ven televisión nacional pero que sintonizan la radio ya sea en sus hogares o mientras se trasladan de un lugar a otro se emitirá anuncios en CNC Medios¹⁷ porque es el consorcio de la región y tiene una gran cantidad de seguidores y auditores.



Imagen N° 6. Logotipo CNC Medios

- **Periódico:** Publicando anuncios los días domingos en el diario de la ciudad¹⁸, sería durante los tres primeros meses para darnos a conocer y poder expandirnos, llegando hacia nuestro consumidor final.

¹⁷ www.cncmedios.cl

¹⁸ www.mercurioantofagasta.cl



Imagen N° 7. Logotipo Mercurio de Antofagasta

- Sitio web y Redes Sociales: Se desarrollará una página web en donde los clientes podrán tener acceso a los detalles del servicio, además esta página contendrá información corporativa y relacionada para captar nuevos Clientes. Adicionalmente se utilizará las redes sociales (como por ejemplo Facebook¹⁹) con el fin de hacer publicidad y conocer de forma indirecta comentarios, todo ello sin costo alguno.



Imagen N° 8: Logotipo Red Social Facebook

- Afiches: Se utilizara una estrategia publicitaria permanente por medio de afiches, carteles, trípticos, ubicados en los lugares con más frecuencia de público como por ejemplo centros comerciales de la ciudad atendido por promotoras.
- Promociones: Por apertura del local se ofrecerá la promoción de un lavado gratis, por cada diez fichas compradas, donde a través de la realización de un registro podremos validar la frecuencia. Por medio de esta estrategia se quiere captar y registrar el mayor número de clientes, incentivar las ventas, dando a conocer el servicio y lograr una mayor cobertura del mercado.

4.7. Presupuesto de Marketing y Cronograma.

El cronograma y presupuesto de Marketing será realizado por un tramo de 3 meses, tiempo mínimo para darse a conocer en la ciudad y esté se detallará a continuación:

¹⁹ www.facebook.com

Ítems	Presupuesto mensual	Frecuencia
Diario El mercurio (Regional)	\$100.000	2 veces al mes (Domingos)
Propaganda Radial (Opcional)	\$200.000	Pago fijo mensual.
Promotoras	\$120.000	Pago diario.
Gráficas y afiches	\$50.000	Pago puntual.
Redes sociales	\$0	
Total mes	\$470.000	
Total 3 meses	\$1.410.000	

Tabla N° 4: Presupuesto de Marketing

Cabe destacar que se contará con un asesor de marketing que se considerará como parte de la administración de Full-Wash durante el primer año, esto también quiere decir que el presupuesto de Marketing indicado en tabla N°4 tendría un alza llegando a un total de CLP\$ 16.440.000, según el detalle indicado en flujo de caja más adelante (Tabla N°9).

Dicho todo lo anterior, de acuerdo al plan de marketing mencionado y tomando en consideración las entrevistas a través de las encuestas realizadas insitu en los locales donde se presta este servicio, se puede estimar que el 80% de captación de clientes será por cercanía de sus hogares incluyendo en ello los que están de paso por el sector y un 20% correspondería a canabilización.

V. Plan de Operaciones

El detalle se encuentra en la parte II del plan de negocios de la cadena de valor de la empresa “Full-Wash” donde allí se presentan las actividades primarias y de apoyo que se evidencian para el buen funcionamiento de la empresa.

5.1. Estrategia, Alcance y tamaño de las operaciones

La empresa “Full-Wash” considera dentro de su programa de operaciones, la penetración del mercado considerando la ubicación en el sector norte de Antofagasta en un terreno de 350 a 500 m² que se considera como arriendo. Dentro de dicho terreno está considerado instalar las dos máquinas de lavado y dos máquinas de aspirado de vehículos. Mayores detalles se encuentra en la parte II del plan de negocios.

5.2. Flujo de operaciones

Como se comentó en sección anterior, la empresa contará con dos líneas operativas en las cuales existirá un control hacia cada una de ellas utilizando el sistema de fichas de prepago, esto es, se cancela el valor de pago de cada ficha (ya sea para lavado o aspirado), esto con el trabajador dispuesto para dicha actividad y luego se inserta en la máquina correspondiente, llevando un control de cada lavado o aspirado realizado.

Las maquinas a utilizar son de última generación, por tanto operan de forma automática, esto quiere decir que todo el control de insumos incurridos está cuantificado, incluyendo estimaciones de consumo de agua y energía eléctrica.

Dado lo anterior, se trabajará con un inventario para 30 días de operación, con esto es posible dar una continuidad operacional al proceso.

Para aprovechar el flujo de vehículos que asistirá al local, como valor agregado en mejor atención al cliente, se adicionará un minimarket al flujo de operaciones con el fin de brindar alimentos, café y bebidas para hacer más grata su espera y accesorios de limpieza para su vehículo.

VI. Equipo del Proyecto

6.1. Equipo gestor

El equipo gestor de la empresa Full Wash se compondrá de dos alumnos de MBA de la universidad de Chile (Promoción 2016) cuyas descripciones son:

- **Juan Castillo P:** Ingeniero Civil Industrial en Electrónica, con siete años de experiencia en el área de Supply Chain, actualmente trabajador de Minera Sierra Gorda SCM, desempeñando el cargo de Jefe de Administración de Contratos.
- **Patricio Gonzalez G:** Ingeniero Civil Metalúrgico, con siete años de experiencia en el área de operaciones procesos metalúrgicos del cobre, actualmente trabajador de Codelco División Salvador, desempeñando el cargo de Jefe de Operaciones Planta Electrorefinación.

VII. Plan Financiero

7.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja Puro

A continuación se presenta el estado de resultados y flujo de caja de la empresa.

ESTADO DE RESULTADOS						
Impuesto a la renta	27%	Años				
		1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 163.342.269	\$ 250.507.558	\$ 252.011.443	\$ 253.542.411	\$ 255.101.220
Ingreso por Lavado y Aspirado		\$ 120.796.611	\$ 196.488.871	\$ 197.830.700	\$ 199.199.126	\$ 200.594.905
Ingreso por Minimarket		\$ 42.545.658	\$ 54.018.687	\$ 54.180.743	\$ 54.343.285	\$ 54.506.315
Costos operativos		\$ 104.721.151	\$ 135.385.272	\$ 135.836.777	\$ 137.093.099	\$ 138.400.498
UTILIDAD BRUTA		\$ 58.621.119	\$ 115.122.286	\$ 116.174.666	\$ 116.449.312	\$ 116.700.722
Gastos administrativos		\$ 57.464.777	\$ 41.936.216	\$ 41.936.252	\$ 41.936.289	\$ 41.936.325
EBITDA		\$ 1.156.342	\$ 73.186.070	\$ 74.238.414	\$ 74.513.023	\$ 74.764.396
Depreciación		\$ 24.762.799	\$ 24.762.799	\$ 24.762.799	\$ 24.762.799	\$ 24.762.799
Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Interés Préstamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERACIONAL		-\$ 23.606.457	\$ 48.423.271	\$ 49.475.614	\$ 49.750.224	\$ 50.001.597
Impuesto		\$ -	\$ 13.074.283	\$ 13.358.416	\$ 13.432.560	\$ 13.500.431
Cuenta IVA			\$ 23.524.659			
UTILIDAD NETA		-\$ 23.606.457	\$ 58.873.647	\$ 36.117.199	\$ 36.317.663	\$ 36.501.166
Margen Bruto		36%	46%	46%	46%	46%
Margen Operacional		-14%	19%	20%	20%	20%
Margen Neto		-14%	24%	14%	14%	14%

Tabla N° 5: Estado de Resultados Full-Wash

FLUJO DE CAJA PROYECTO						
CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales		\$ 163.342.269	\$ 250.507.558	\$ 252.011.443	\$ 253.542.411	\$ 255.101.220
Costos Variables		\$ 55.221.151	\$ 84.985.272	\$ 84.491.777	\$ 84.755.849	\$ 85.021.386
Margen de Contribución		\$ 108.121.119	\$ 165.522.286	\$ 167.519.666	\$ 168.786.562	\$ 170.079.834
Margen de Contribución [%]		66,2%	66,1%	66,5%	66,6%	66,7%
Costos Fijos		\$ 90.524.777	\$ 91.436.216	\$ 92.381.252	\$ 93.373.539	\$ 94.415.438
Gastos de Marketing y Publicidad		\$ 16.440.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
EBITDA		\$ 1.156.342	\$ 73.186.070	\$ 74.238.414	\$ 74.513.023	\$ 74.764.396
EBITDA [%]		0,7%	29,2%	29,5%	29,4%	29,3%
Depreciación		\$ 24.762.799	\$ 24.762.799	\$ 24.762.799	\$ 24.762.799	\$ 24.762.799
Utilidad Antes de Impuesto		-\$ 23.606.457	\$ 48.423.271	\$ 49.475.614	\$ 49.750.224	\$ 50.001.597
Impuesto		\$ -	\$ 13.074.283	\$ 13.358.416	\$ 13.432.560	\$ 13.500.431
Utilidad después de Impuesto		-\$ 23.606.457	\$ 35.348.988	\$ 36.117.199	\$ 36.317.663	\$ 36.501.166
Depreciación		\$ 24.762.799	\$ 24.762.799	\$ 24.762.799	\$ 24.762.799	\$ 24.762.799
Recuperación IVA		\$ -	\$ 5.881.165	\$ 5.881.165	\$ 5.881.165	\$ 5.881.165
Utilidad Neta Operacional		\$ 1.156.342	\$ 65.992.952	\$ 66.761.163	\$ 66.961.628	\$ 67.145.130
Inversión Inicial		\$ 147.338.657				
Inversión en Capital de Trabajo		\$ 14.932.126				
Deficit Operacional		\$ 24.213.981				
Rec. de Capital de Trabajo y Def. Operacional						\$ 39.146.107
Valor de desecho						\$ 94.957.734
Flujo caja del Proyecto		\$ 186.484.764	\$ 1.156.342	\$ 65.992.952	\$ 66.761.163	\$ 66.961.628
WACC		15,1%				
VAN		\$ 46.142.001				
TIR		22,0%				
PAYBACK (años)		4				

Tabla N° 6: Flujo de Caja Full-Wash

Mayores detalles se encuentran en la parte II del plan de negocios.

VIII. Riesgos Críticos

- a) **Ubicación:** Es un riesgo crítico el no contar con una ubicación estratégica en donde se establecerá y desarrollará el servicio, donde este debe contar con un alto flujo de vehículos en sus alrededores y en caso de ser posible, en una zona de tendencia creciente geográficamente.
- b) **Permisos:** Son claves para concretar la correcta instalación del negocio, debiendo regirse a las normas sanitarias y sectoriales que solicitan los temas medioambientales y de urbanismo.
- c) **Clientes:** Quienes utilizarán, evaluarán y sustentarán el servicio que prestará Full Wash. En el caso de no contar con una fidelización por parte de ellos, el negocio estaría en grave riesgo.
- d) **Equipos:** Son claves para la prestación del servicio, contar con su operatividad diaria es pieza clave para el negocio y su rentabilidad.

IX. Propuesta Inversionista.

Para concretar la estrategia de financiamiento, la propuesta para el inversionista será solicitar el aporte de \$37.296.953, sin participación dentro de la empresa, sin embargo, obtendrá a cambio los flujos indicados en la tabla al término de cada año de operación (a cinco años). Por lo tanto, el inversionista tendrá un retorno igual al de los socios gestores, en función de lo aportado inicialmente.

OFERTA INVERSIONISTA									
Total Inversión		\$ 186.484.764							
	%Participación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Socio	1	40,0%	-\$ 74.593.905	\$ 462.537	\$ 26.397.181	\$ 26.704.465	\$ 26.784.651	\$ 26.784.651	\$ 80.499.589
Socio	2	40,0%	-\$ 74.593.905	\$ 462.537	\$ 26.397.181	\$ 26.704.465	\$ 26.784.651	\$ 26.784.651	\$ 80.499.589
Inversionista	1	20,0%	-\$ 37.296.953	\$ 231.268	\$ 13.198.590	\$ 13.352.233	\$ 13.392.326	\$ 13.392.326	\$ 40.249.794

TIR INVERSIONISTA 22,0%

Valoración Pre Money \$ 149.187.811

Tabla N° 7: Oferta Inversionista

X. Conclusiones.

Se determinó que en la ciudad de Antofagasta (ciudad fuera de la Región Metropolitana que tiene el mayor registro de vehículos en el país), esencialmente en el sector norte de la ciudad, existe una "clara oportunidad de mercado" debido a su proyección de crecimiento inmobiliario hacia el año 2020.

La conclusión esencial y respaldada con la validez del estudio, es que el actual modelo de negocio está orientado a cubrir una necesidad existente y constante en el tiempo, brindando una experiencia placentera al conductor o dueño del vehículo, haciendo un buen Marketing (claro y atractivo) incitando a las personas que lavan su vehículo de forma particular porque simplemente le gusta hacerlo, las cercanas al sector o las que están de paso y motivarlos a utilizar el servicio.

Dado el análisis financiero realizado, vemos que el VAN del proyecto es de \$ 46.142.001 en donde la tasa interna de retorno es del 22 %, situación que entusiasma a la materialización del proyecto. El Payback del proyecto es de 4 años.

- **VAN:** CLP \$ 46.142.001
- **TIR:** 22,0%.
- **PAYBACK:** 4 años.
- **INVERSIÓN INICIAL:** \$ 186.484.764

Entendemos que la herramienta al éxito de la implementación de la solución es lograr materializar la diferenciación del servicio y obtener la excelencia operacional pretendida para así rentabilizar la empresa y lograr mayores eficiencias y escalabilidad de negocio.

Bibliografía

1: "Marketing Estratégico", Roger J. Best, 4ta. Edición

2: Instituto Nacional de Estadísticas – Gobierno de Chile.

www.ine.cl

3: "Preparación y Evaluación de Proyectos", Nassir Sapag, Reinaldo Sapag, José Manuel Sapag, Mc Graw Hill, 6ta. Edición, 2014.

4: "Comportamiento Organizacional", Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 15ta. Edición.

5: Información obtenida mediante encuesta presencial en el local y a conductores de la ciudad de Antofagasta.

Anexos

Anexo 1: “Opinión de consumidores de hidrolavado (Lavamax) en la web”²⁰

Filtrar por gusto: todos los tips y reseñas lavado auto bomberos

 Aunque no se la mas barata, se puede lavar el auto
Jorge Quintana · Febrero 8, 2015
Save Me gusta

 rapidito por aquí!!!
Nidia Alexandra · Mayo 26, 2013
Save Me gusta

 Punto Copec sin cajero y no tienen para comprar con Redcompra
Matias Olguin · Junio 8, 2012
Save Me gusta - 3 gustan

 Muy buena la atención, los bomberos son buena onda :)
Andrea Kework · Junio 5, 2012
Save Me gusta

 Muy buena atención :)
Krm Acosta · Mayo 30, 2012

 Muy buena atención :)
Krm Acosta · Mayo 30, 2012
Save Me gusta

 El auto queda impecable con la hidrolavadora!! :)
Dann · Enero 5, 2012
Save Me gusta

 \$1200 la ficha para lavado de 3.5 minutos y \$700 la del aspirado de 5 minutos.....buena atención de los bomberos, pero ahí nomás la de la administradora.
Renato Urzúa Berríos · Octubre 24, 2011
Save Me gusta - 5 gustan

 Tiene hidrolavadora, lo mejor
Juan Pablo Pinto Martínez · Octubre 1, 2011
Save Me gusta - 1 me gusta

 Buen lugar para lavar el auto con autoservicio
Claudia Mujica · Marzo 9, 2011
Save Me gusta - 2 gustan

 No tienen red compra En el negocio una mierda
Ramiro Herrera · Febrero 27, 2011
Save Me gusta

²⁰ <https://es.foursquare.com/v/copec/4ca350d5a73cb60cb2981778> información obtenida de la web respecto de un servicentro Copec que tiene el servicio Lavamax en la quinta región.

Ingresar para dejar tips en este lugar!

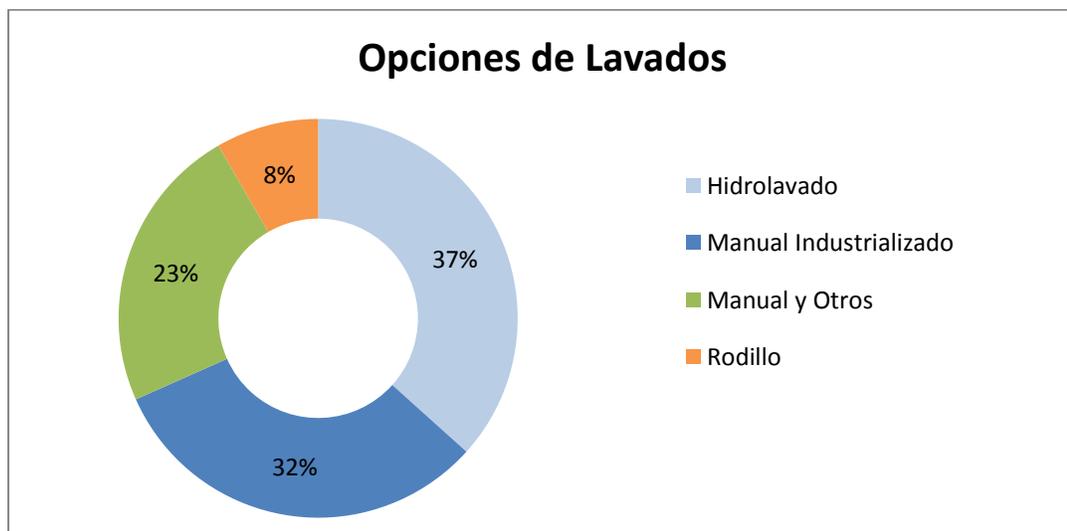
3 Tips Ordenar: Recientes / Populares

 Sugerencia: para el verano poner sombra ;)
 Carolina · Octubre 6, 2012

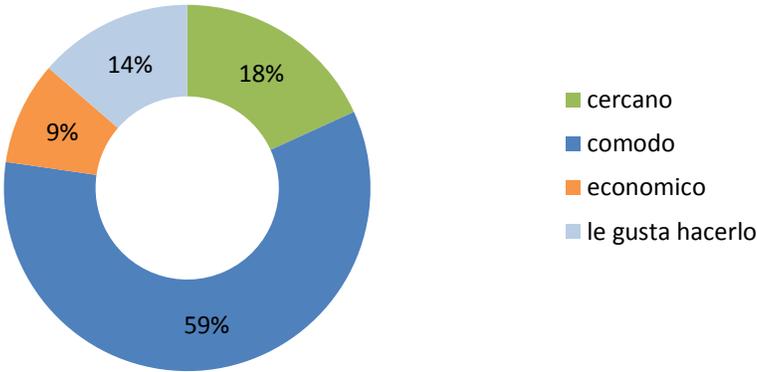
 Lavando al regalon!! :)
 Gonzalo Chiang · Marzo 11, 2012

 1,5 Lukas los 3 minuto lo malo que se llena
 Cristian Aravena · Febrero 19, 2012

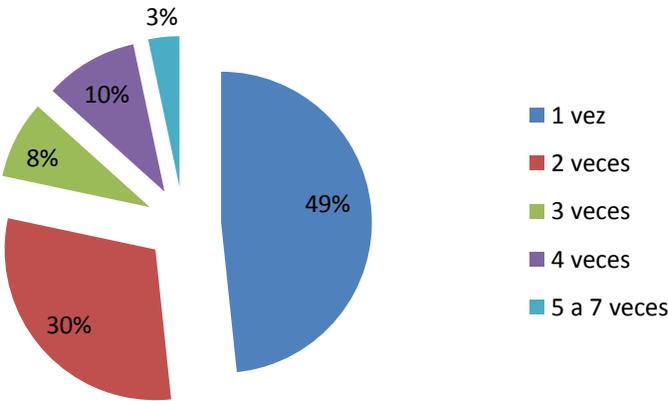
Anexo N°2: “Encuesta realizada a 60 conductores de vehículos en la ciudad de Antofagasta”.



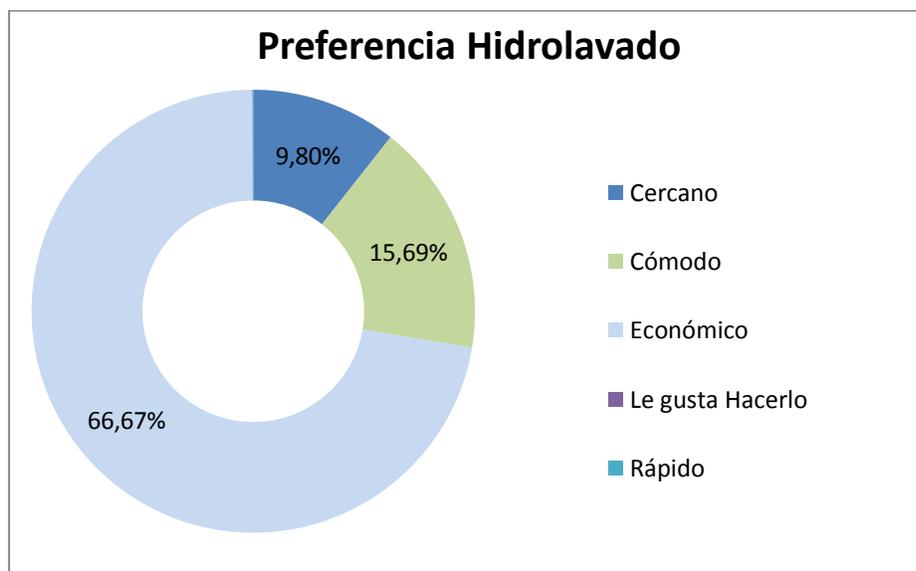
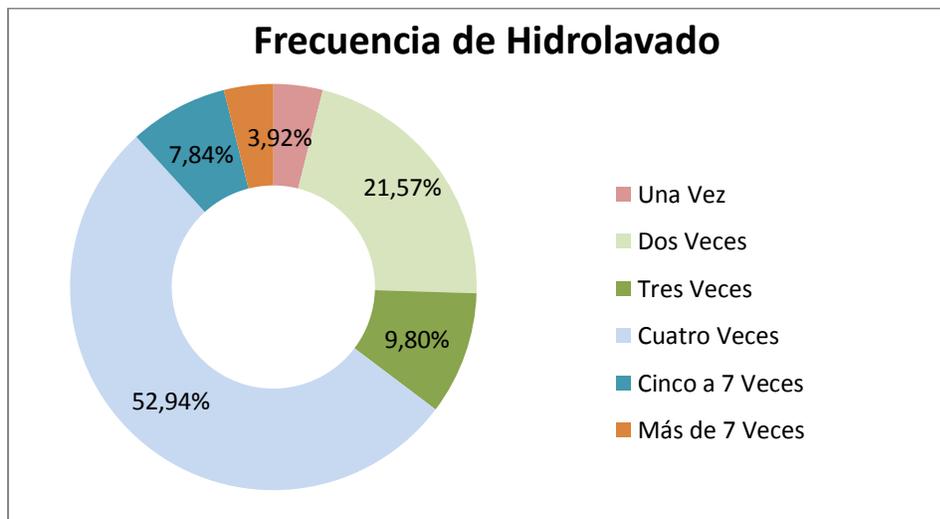
Preferencia de Hidrolavado



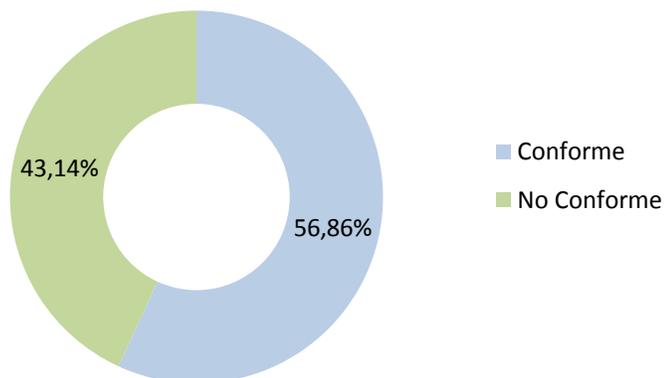
Frecuencia de Lavado



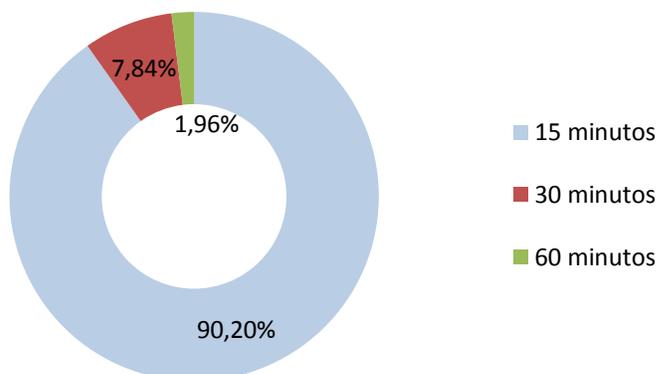
Anexo N°3: “Encuesta realizada a 40 conductores de vehículos donde se presta el servicio de Hidrolavados”.



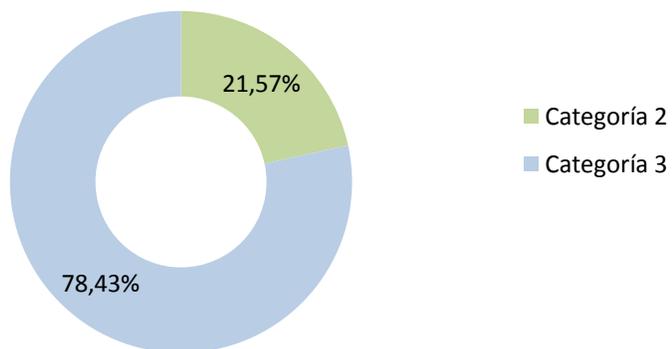
Conformidad Tiempo Máquinas

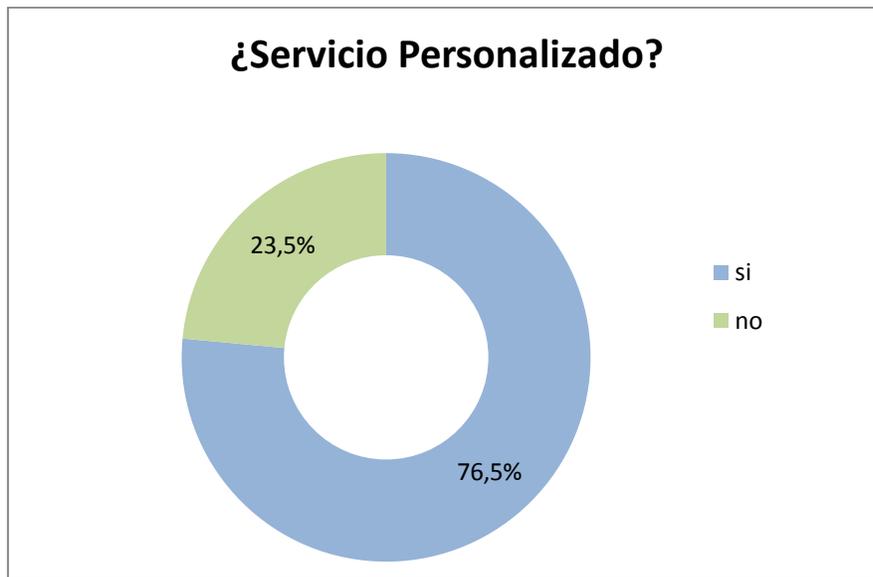


Tiempo Espera Atención

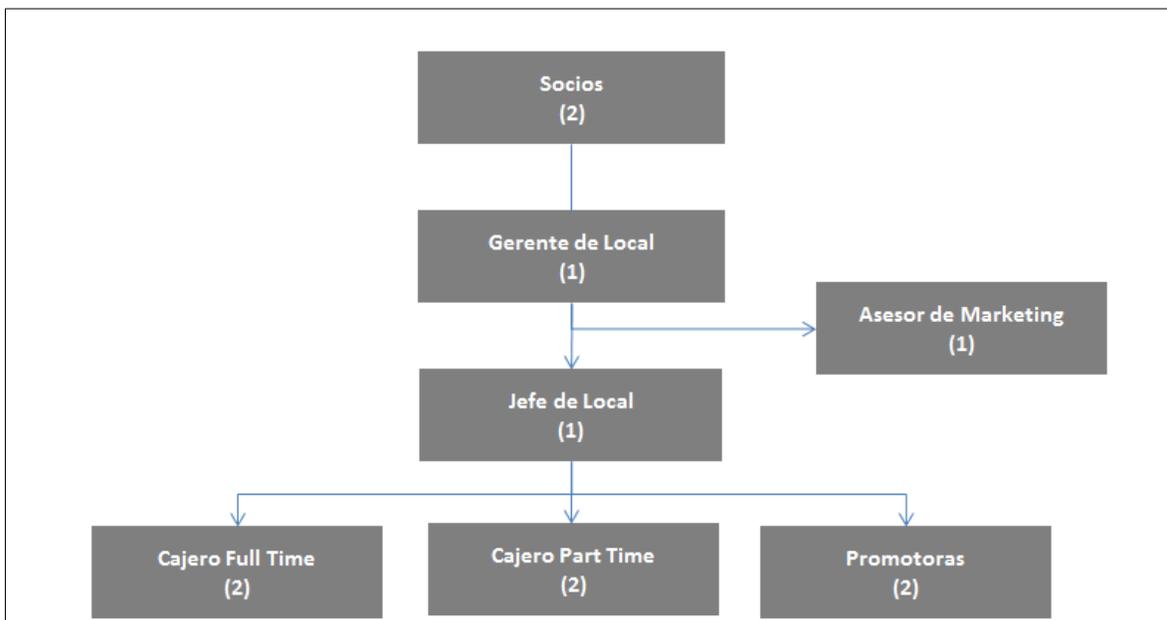


Clase Social Apuntada

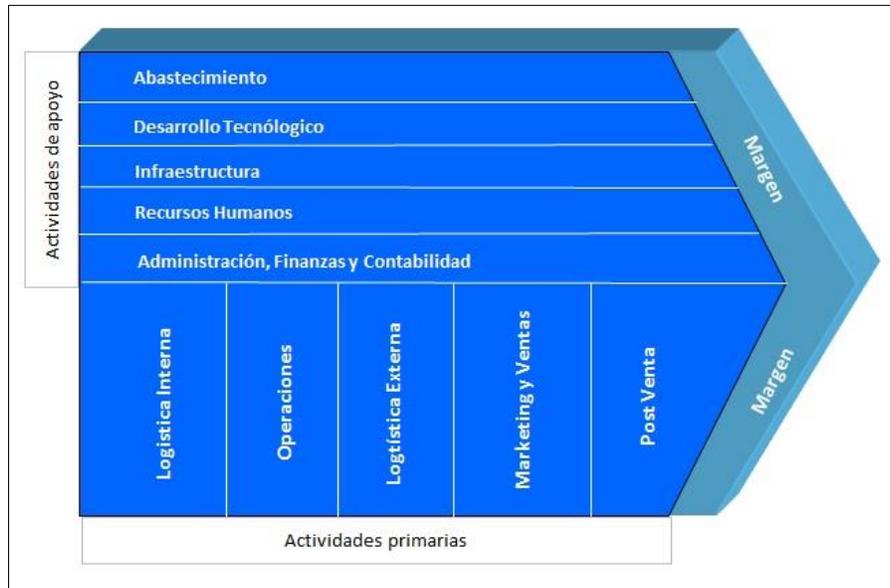




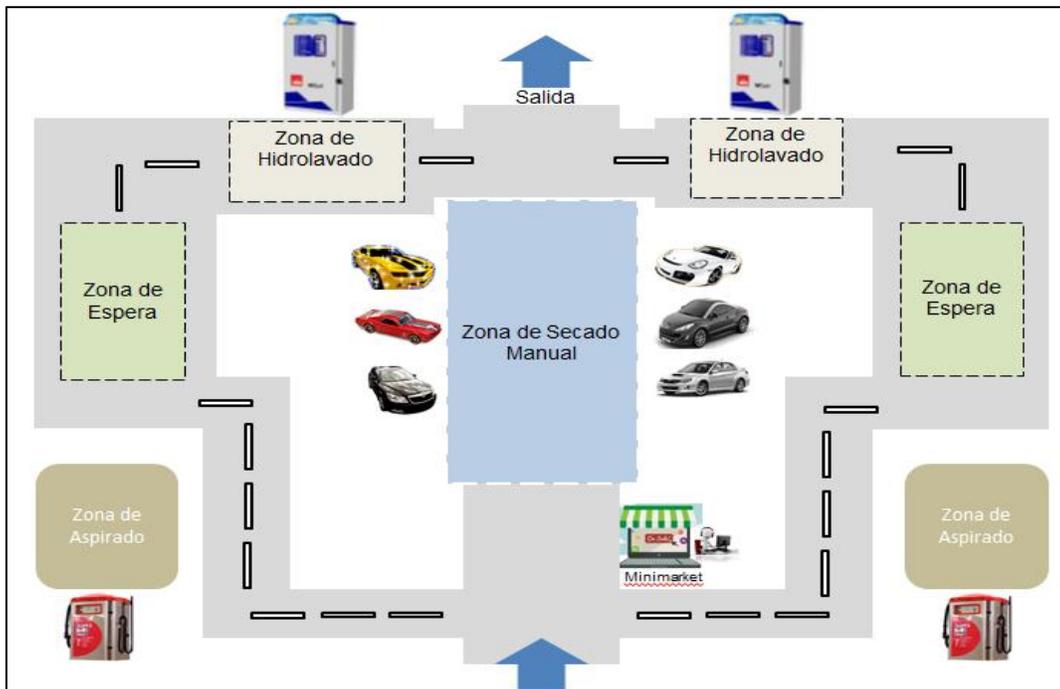
Anexo N°4: “Estructura Full - Wash”.



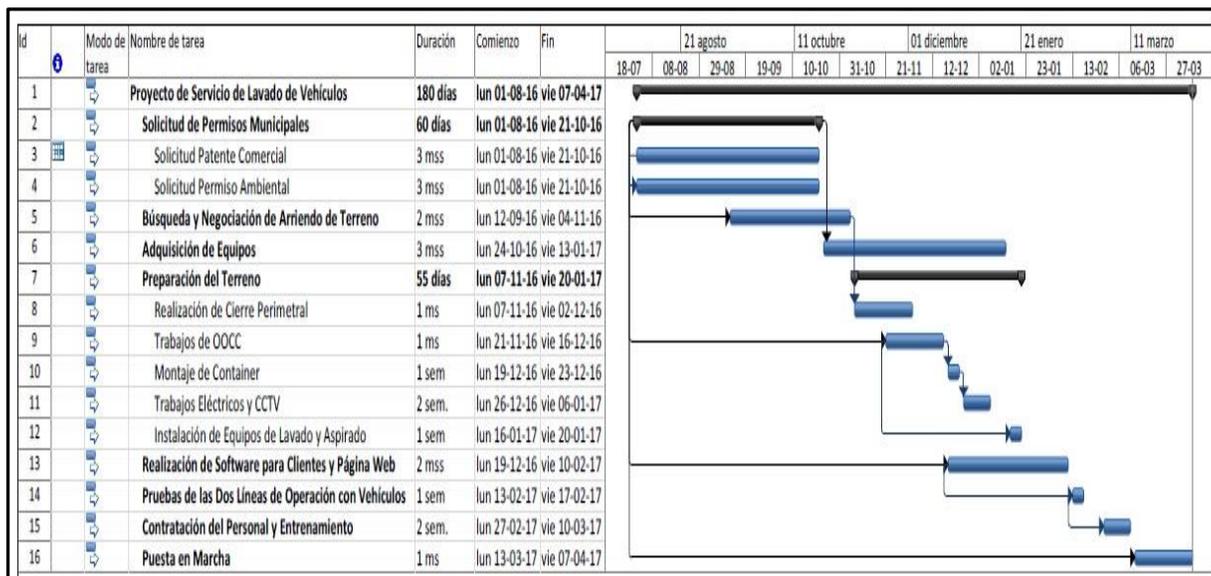
Anexo N°5: “Plan de Operaciones”.



Anexo N°6: “Flujo de Operaciones”.



Anexo N°7: “Carta Gantt de Operación”.



Anexo N°8: “Supuestos utilizados en el plan financiero”.

Item	Concepto	Condición
1	Tasa Costo de Capital	15,1%
2	Horizonte de Evaluación 5 años	5 Años
3	Ingreso	Contado
4	Pago proveedores	Contado Primer Año
5	Terreno	En Arriendo
7	Capital de Trabajo	Método Deficit Acumulado Máximo
8	Depreciación	Lineal

Anexo N°9: “Estimación de Ingresos”.

Concepto	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Ingresos por Lavado [\$]	\$ 5.448.600	\$ 5.967.514	\$ 6.486.429	\$ 7.005.343	\$ 7.524.257	\$ 8.043.171	\$ 9.340.457	\$ 9.989.100	\$ 10.637.743	\$ 11.286.386	\$ 11.935.029	\$ 12.583.671
Ingresos por Aspirado [\$]	\$ 830.250	\$ 888.368	\$ 950.553	\$ 1.017.092	\$ 1.088.288	\$ 1.164.469	\$ 1.234.337	\$ 1.308.397	\$ 1.386.901	\$ 1.470.115	\$ 1.558.322	\$ 1.651.821
Ingresos totales Lavado+Aspirado [\$]	\$ 6.278.850	\$ 6.855.882	\$ 7.436.982	\$ 8.022.435	\$ 8.612.546	\$ 9.207.640	\$ 10.574.794	\$ 11.297.497	\$ 12.024.644	\$ 12.756.500	\$ 13.493.350	\$ 14.235.492
Ingresos Minimarket	\$ 2.181.829	\$ 2.389.622	\$ 2.597.415	\$ 2.805.208	\$ 3.013.001	\$ 3.220.795	\$ 3.740.278	\$ 4.000.019	\$ 4.259.761	\$ 4.519.502	\$ 4.779.244	\$ 5.038.985
Total Ingresos Full-Wash	\$ 8.460.679	\$ 9.245.504	\$ 10.034.397	\$ 10.827.643	\$ 11.625.547	\$ 12.428.435	\$ 14.315.071	\$ 15.297.516	\$ 16.284.404	\$ 17.276.003	\$ 18.272.594	\$ 19.274.477

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Lavado [\$]	\$ 106.247.700	\$ 168.623.590	\$ 169.129.461	\$ 169.636.849	\$ 170.145.760
Ingresos por Aspirado [\$]	\$ 14.548.911	\$ 27.865.281	\$ 28.701.239	\$ 29.562.277	\$ 30.449.145
Ingresos totales Lavado+Aspirado [\$]	\$ 120.796.611	\$ 196.488.871	\$ 197.830.700	\$ 199.199.126	\$ 200.594.905
Ingresos Minimarket	\$ 42.545.658	\$ 54.018.687	\$ 54.180.743	\$ 54.343.285	\$ 54.506.315
Total Ingresos Full-Wash	\$ 163.342.269	\$ 250.507.558	\$ 252.011.443	\$ 253.542.411	\$ 255.101.220

Anexo 10: "Tasa de Descuento"

Calculo del WACC			
Parámetro	Símbolo	Valor	Criterio
Beta	β	1,09	Beta Retail Chile
Tasa de impuesto a la renta	T	27%	Impuesto a las empresas
Nivel de deuda	D	0%	Préstamo
Tasa libre de riesgo	rf	4,49%	Bono en pesos a 10 años Banco Central
Retorno del mercado	rm	5,90%	Según la rentabilidad del IPSA
Premio por riesgo país	π_p	1	
Premio por start up, liquidez	π_l	1,5	
$((rf+(\beta*(rm-rf)))/(1+D)*(\pi_p+\pi_l))$		15,1%	