



“KODUN SPA HOME”

Parte I

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

Alumno: Adolfo Wittig González

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Julio 2020

Índice de Contenido

Resumen Ejecutivo	6
I. Oportunidad de Negocio.....	7
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	9
2.1 Industria.....	9
2.1.1 Análisis del Macroentorno (PESTEL)	11
2.1.2 Análisis del Microentorno (PORTER).....	12
2.2 Competidores	14
2.3 Clientes	17
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	19
3.1. Modelo de Negocios.....	19
3.2. Descripción de la Empresa.....	21
3.2.1. Misión	23
3.2.2. Visión.....	23
3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.....	24
3.4. RSE y Sustentabilidad	25
IV. Plan de Marketing.....	27
4.1. Objetivos de Marketing	27
4.2. Estrategia de Segmentación.....	27
4.3. Estrategia de Producto/Servicio.....	29
4.4. Estrategia de Precio	30
4.5. Estrategia de Distribución.....	32
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas	32
4.7. Estrategia de Estimación de la Demanda y Proyecciones de crecimiento	34
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	36
V. Plan Operaciones	37
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	37
5.2. Flujo de Operaciones	38
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación	38
5.4. Dotación	38
VI. Equipo Gestor	39
6.1. Equipo Gestor	39

6.2. Estructura Organizacional	39
6.3. Incentivos y Compensaciones	39
VII. Plan Financiero.....	40
7.1. Supuestos Financieros	40
7.2. Estimación de Ingresos	40
7.3. Estrategia de Costos y Gastos	40
7.4. Inversión Inicial.....	40
7.5. Capital de Trabajo	41
7.6. Estado de Resultado Proyectado	41
7.7. Flujo de Caja Proyectado	41
7.8. Balance Proyectado	41
7.9. Evaluación Financiera	42
7.9.1. Cálculo Tasa de Descuento.....	42
7.9.2. VAN, TIR, PAYBACK.....	42
7.9.3. Ratios Financieros.....	42
7.9.4. Fuentes de Financiamiento.....	42
7.9.5. Análisis de Sensibilidad	43
VIII. Riesgos Críticos.....	43
IX. Propuesta al Inversionista.....	44
X. Conclusión	45
XI. Bibliografía	46
XII. ANEXOS.....	47

Índice de Anexos

Anexo N°1: Mercado Objetivo	47
Anexo N°2: Características de los Competidores	53
Anexo N°3: Encuesta y Resultados	56
Anexo N°4: Evolución y sectores industria wellness	64
Anexo N°5: Proveedores	65
Anexo N°6: Tamaño de Mercado de la industria de SPA.....	68
Anexo N°7: Tipos de SPA según The Global Wellness Institute	70
Anexo N°8: Reunión Subdepartamento SEREMI de Salud.....	71
Anexo N°9: Evolución de felicidad y estrés de los chilenos	72

Anexo N°10: Análisis del Macroentorno PESTEL.....	73
Anexo N°11: Análisis del Microentorno PORTER.....	74
Anexo N°12: Detalle de Competidores.....	77
Anexo N°13: Inscripción Marca.....	78
Anexo N°14: Modelo CANVAS.....	79
Anexo N°15: Diseño de Layout interior y exterior del Motorhome.....	84
Anexo N°16: Descripción de los servicios.....	85
Anexo N°17: Capital de Trabajo.....	87
Anexo N°18: Curriculum Gestores.....	89
Anexo N°19: Mapa de Chicureo.....	93
Anexo N°20: Cadena de Valor KODUN.....	94
Anexo N°21: Tipo Generador eléctrico.....	95
Anexo N°22: Precio servicios en la industria SPA.....	98
Anexo N°23: Flujograma de Operaciones.....	98
Anexo N°24: Detalle cronograma puesta en marcha.....	99
Anexo N°25: Protocolo de Higiene.....	100
Anexo N°26: Dotación Estructura.....	102
Anexo N°27: Estandarización de Conocimientos.....	103
Anexo N°28: Cotización y Ficha técnica Motor Home.....	104
Anexo N°28: Protocolo Covid 19.....	107
Anexo N°28: Balance proyectado a 5 años.....	108

Índice de Tablas

Tabla N°1: Mapa de Posicionamiento de la industria.....	16
Tabla N°2: CANVAS.....	20
Tabla N°3: Matriz FODA.....	21
Tabla N°4: Recursos.....	22
Tabla N°5: Recursos y Capacidades.....	22
Tabla N°6: Matriz Stakeholders.....	26
Tabla N°7: Objetivos de Marketing.....	27
Tabla N°8: Mapa de Posicionamiento Objetivo.....	29
Tabla N°9: Proyección de demanda.....	35
Tabla N°10: Ventas por PACK.....	35
Tabla N°11: Proyección de Ventas.....	36
Tabla N°12: Cronograma de Marketing.....	37

Tabla N°13: Presupuesto de Marketing	37
Tabla N°14: Dotación	38
Tabla N°15: Compensaciones e incentivos	39
Tabla N°16: Riesgos Críticos.....	43

Resumen Ejecutivo

En la actualidad existen importantes tendencias dentro de las cuales las personas se desenvuelven, como la vida acelerada, escaso tiempo, mayor interés por ocuparse de mejorar la calidad de vida, incremento en la cantidad y diversidad de servicios en la comodidad del hogar y aumento en el estrés de la población¹. Dicho contexto motiva la práctica de actividades como asistir a un SPA, dando origen a la idea un SPA a domicilio.

KODUN propone un modelo de negocio para para mejorar la calidad de vida de las personas y sus familias. Es una experiencia de SPA a domicilio, que se diferencia de la oferta actual por la movilidad y se materializa mediante un vehículo equipado con sauna y servicios de masaje, manicure, pedicure y limpieza facial.

La deseabilidad de la oportunidad de negocio fue validada con una investigación de mercado, reflejando un 76% de usabilidad, 69% con disposición a pagar el precio de la experiencia y un 50% dispuesto a contratarla cada 1 o 2 meses.

La industria del proyecto es la del SPA en las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea, Peñalolén y Chicureo. Como segmento objetivo se considera familias de Chicureo, GSE AB, C1a, C1b, C2, entre 4 y 6 usuarios y que vivan en casas aptas para desarrollar la experiencia. El tamaño del mercado objetivo es de MM\$ 1.466 anuales, compuestos por 1.799 familias que realizan 11.403 servicios. Posteriormente se escalará a las otras comunas.

La estrategia competitiva es enfoque con diferenciación, dado el ámbito reducido a un segmento específico y la ventaja competitiva basada en el atributo diferenciador de “entregar experiencias de SPA a domicilio”, creando y capturando por esta vía valor al cliente.

Financieramente el proyecto es atractivo y viable con un VAN de \$ \$ 44.416.106 y una TIR de 24,64%, muy superior a la tasa de descuento de 13,77%. El Payback es 4,06 y el punto de equilibrio se alcanza al octavo mes del primer año.

¹ Según estudio Chile saludable de Fundación Chile el nivel de estrés aumentó de 26 a 39% entre 2014 y 2018
<http://5aldia.cl/wp-content/uploads/2018/12/CHILE-SALUDABLE-2018.pdf>

I. Oportunidad de Negocio

Hoy en día las personas en busca mejorar su bienestar y calidad de vida, resuelven su necesidad de relajación mediante diversas alternativas disponibles como ir a un SPA, viajar, deporte, meditación, terapias alternativas, actividades de belleza, masajes, aguas termales, entre otras. Las personas que tienen preferencia por utilizar servicios de SPA o relacionados tienen la opción de acudir a un centro establecido con variedad de servicios o contratar servicios puntuales a domicilio como manicure o limpieza facial.

En este contexto se realiza design thinking, donde se consultó a sobre la importancia atribuida a la relajación y formas para lograrlo. Al sintetizar se obtiene información importante sobre el uso de SPA, como una actividad nombrada para lograr un estado de relajación, otras actividades como masaje, deporte, yoga y viajar también tuvieron alta relevancia. Por otra parte, el poco tiempo y disponibilidad para realizarlas también fue un antecedente recabado. Con estos antecedentes nace la idea de un prototipo de SPA a domicilio que además considera la actual tendencia de recibir múltiples servicios en el hogar.

Para identificar ventanas de oportunidad que permitan satisfacer la necesidad de relajación de una forma innovadora y diferenciada se realiza un análisis los competidores SPA, donde se observa que sus fortalezas dicen relación a sus instalaciones y en algunos casos al prestigio del hotel donde están insertos, sus debilidades se enfocan en la poca información de sus páginas web y sistemas de reserva. Los clientes registran reclamos en portales como reclamos.cl y redes sociales por temas de higiene, servicio, masajes y falta de mantención. (Ver Anexo N° 2: características de los competidores)

Se investigó el mercado internacional, concluyendo que en Europa, EEUU y México existe un alto grado de desarrollo, con organizaciones como The Global Wellness Institute y Asociación Latinoamericana de SPA. En EEUU existen empresas de SPA con sauna móvil y masajes como es “Mobile Sauna” y “Warm timber”.²

Una vez empatizada la idea se aplicó una encuesta a 131 personas en las comunas de

² <https://mobilesauna.us/#/> ; <https://www.warmtimber.com/services/mobile-sauna/>

la industria para validar la oportunidad y comprender motivaciones, atributos valorados, servicios preferidos, usabilidad, disposición de pago y frecuencia de compra (Ver Anexo N°3: Encuesta y resultados).

El análisis reveló que El 76,3% de los entrevistados estaría dispuesto a usar un SPA a domicilio, de los cuales un 78% lo haría junto a su familia que mayoritariamente consta de 4 integrantes. Respecto a los servicios preferidos, el 87% mencionó los masajes, un 59% manicure / pedicure, un 53% hizo referencia a baños de sauna y el 40% a limpieza facial. Los atributos más valorados fueron la higiene en un 94% de los casos y el personal calificado en el 80%. La disposición de pago refleja que un 69% estaría dispuesto a pagar más de \$100.000 por el servicio. Finalmente, la frecuencia de compra es todos los meses con un 33%, cada 2 meses con 20%, cada 3 meses 17%, cada 6 meses 15% y una vez por año 14%.

La apropiabilidad de la idea radica en que un tercer socio posee 12 años de experiencia en la industria, estudios acordes y red de contactos con centros de capacitación y proveedores. El proyecto es factible técnicamente y los permisos legales se encuentran abordados.

Se concluye que existe una oportunidad de negocio, al ofrecer una experiencia de SPA a domicilio, respaldada por tendencias sociales como el creciente interés por el bienestar, aumento del estrés y contratación de servicios en el hogar. Entregando al cliente el beneficio de la movilidad de un SPA, que valora dado el escaso tiempo disponible, además de una amplia variedad de servicios. Cerca del 70% utilizaría el servicio y tiene una disposición de pago acorde al precio. En la actualidad no existe un modelo de negocio como este, que comenzaría operando en la zona de Chicureo con un tamaño de mercado objetivo anual de MM\$ 1.466, compuesto por 11.403 servicios a 1.799 familias. (Ver Anexo N°1: mercado objetivo).

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

2.1 Industria: SPA en las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea, Peñalolén (alto) y Chicureo.

De acuerdo al Global Wellness Institute (GWI), la industria del SPA se enmarca dentro de la macro industria del wellness que significa bienestar. A nivel mundial la industria del SPA representa USD 93,6 billiones con un crecimiento de 6,5% promedio anual entre los años 2013³ y 2017 y predice que por los próximos 5 años continuará creciendo a ese ritmo⁴. (Ver Anexo 4 evolución y sectores wellness).

Los SPA forman una industria madura, con centros consolidados y conocidos por los clientes. Los proveedores son estables y variados (Ver Anexo 5 proveedores). Se observan pocos actores nuevos, algunos han abierto un segundo local como The Secret SPA y Equilibrio Spa. Por otra parte cadenas hoteleras y gimnasios han aperturado a público estos servicios, como SPA Senses de hotel Icon y Johuman de Energy. La tecnología utilizada es estándar y acceden al mismo tipo de difusión de sus servicios, principalmente el boca a boca.

La naturaleza competitiva tiene estructura de competencia monopolística, con baja concentración, barreras de entrada media baja y basándose en la experiencia diferenciadora, factor relevante dado que el cliente posee mayor información y conocimiento de la calidad y características mínimas de los servicios.

El tamaño del mercado de la industria se estima en \$17.919 MM transados anualmente, dicho monto es equivalente a 551.496 visitas. Para estimar esta cifra se realizó un análisis, vía entrevistas telefónicas a una muestra del 50% de los competidores (por servicio), sobre la capacidad máxima en (día de Spa, masajes, manicure / pedicure y limpieza facial), en base a la cantidad de gabinetes de masajes, terapeutas, manicuristas, cosmetólogos, capacidad instalada y horarios de atención declarados. Por

³ <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2018-global-wellness-economy-monitor/>

⁴ <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/understanding-wellness-four-global-forces-driving-the-growth-of-the-wellness-economy/>

otra parte, se recabó información acerca de la demanda efectiva para cada día de la semana, con lo cual se calculó una “tasa de ocupación” por tratamiento y centro, que permitió construir un SPA tipo y aplicarla sobre sus capacidades máximas a valores de mercado por servicio, permitiendo estimar el tamaño de mercado en monto y cantidad de visitas. (Ver detalles en Anexo 6 tamaño de mercado industria)

En Chile de acuerdo a cifras entregadas por GWI, esta industria ha crecido promedio anual 15% en el período 2013/2017. Dicho organismo explica que la diferencia de la tasa de crecimiento en Chile con la tasa global de 6,5%, radica que en países emergentes de Latinoamérica existe un aumento de hoteles y otros centros que se catalogan como SPA en las páginas de reservas en línea. Dado lo anterior se tomará como tasa de crecimiento la tasa mundial de 6.5% promedio anual

Los actores de la industria son los SPA de día, SPA Hotel, SPA Club, SPA Médico, Salón Spa, SPA Termal y otros SPA (Ver Anexo 7 Tipos de SPA según GWI). Dichos actores al ser competidores de la industria tienen bajo interés en proyectos que amenacen su cuota de mercado, pero poseen baja influencia. Por otra parte se encuentra el Gobierno y Ministerio de Salud que tienen mayor influencia y podrían ser un apoyo mediante programas de bienestar, pero a la vez representan mayor regulación y fiscalización. Finalmente, las municipalidades juegan un rol importante en la obtención de patentes comerciales.

Los aspectos regulatorios los rige el código sanitario fiscalizado por Seremi de salud. Existen hoy tres reglamentos, el decreto n°244 sobre el funcionamiento de los institutos de belleza y establecimientos similares, decreto n°88 disposiciones para ejercer la cosmetología y decreto 594 condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo. No obstante, existen actividades que se realizan en un SPA y no requiere autorización sanitaria (Ver Anexo 8 Reunión Sub departamento profesiones médicas Seremi de Salud)

Existe hoy la tendencia por preocuparse del bienestar físico, mental y espiritual, gestándose un cambio en rutinas y decisiones sobre alimentos, mitigación del stress, actividad física, prevenir enfermedades y verse bien. La sociedad chilena ha

concientizado la relevancia de su estilo de vida, adoptando conductas que contribuyen con ello⁵. Hoy el 67% de la población está interesado en esta tendencia⁶. Otra tendencia es la vida acelerada, las preocupaciones familiares, laborales y sociales que aumentan el estrés. En el período 2014-2018 el porcentaje de chilenos estresados aumentó de 26% a 39%, siendo su disminución una de las principales motivaciones de la ciudadanía⁷ (Ver Anexo 9 evolución de niveles de estrés). La toma de conciencia del bienestar ha inducido a nuevas oportunidades de negocios en la industria del SPA⁸.

Como factores críticos de la industria se menciona que los SPA no son un bien de primera necesidad y, por lo tanto, sensibles al ciclo económico. Los cambios en nuevos productos son relevantes ante un consumidor bien informado, lo que implica estar al día en tendencias, equipamiento y preferencias. Hoy más que servicios se entregan experiencias, que van más allá de un masaje o sesión de sauna.

2.1.1. Análisis del macroentorno modelo PESTEL

Como resultado del análisis Pestel expuesto (Ver Anexo 10 modelo PESTEL), se concluye que la industria está frente a tendencias sociales de cambio en los estilos de vida que la favorecen, como la preocupación por mejorar el bienestar físico, mental y espiritual, además de solicitar cada vez más servicios a domicilio. Lo anterior motiva a las personas a realizar actividades para mejorar su calidad de vida mediante mecanismos de relajación, alimentación saludable y ejercicio. Por otra parte la acelerada vida moderna ha elevado los niveles de estrés, generando mayores oportunidades para nuevos modelos de negocios, en un entorno de regulaciones asequibles y que pudiese traer consigo una menor jornada laboral con más tiempo disponible y una reforma tributaria pro pyme. La tecnología es un aliado de la industria dotándola de oportunidades de mejora en sus procesos operativos y comerciales, además de contribuir a que las empresas sean vistas como comprometidas con el medioambiente en sus tratamientos

⁵ Estudio Chile saludable 2016 Gfk Adimark, Fundación Chile

⁶ Estudio Chile saludable 2018 Gfk Adimark, Fundación Chile

<https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/10/chile-saludable-vol-7.pdf>

⁷ Estudio Chile saludable 2018 Gfk Adimark, Fundación Chile

<http://5aldia.cl/wp-content/uploads/2018/12/CHILE-SALUDABLE-2018.pdf>

⁸ <https://blog.euromonitor.com/market-impact-mental-wellness-consumer-trend/>

de aguas y reciclaje.

Los principales riesgos fluyen del ambiente político, económico y social del país, el cual transita por un período complejo, producto de la inestabilidad política, eventuales cambios en la constitución, bajas en la proyección de crecimiento, altos niveles de desempleo y la contingencia sanitaria por el virus covid-19, que pueden afectar a una industria con servicios que no son de primera necesidad. Otro riesgo, es que las tendencias sociales aumenten la preferencia por actividades sustitutas a acudir a un Spa. Finalmente, la escasez hídrica podría traer regulaciones para las instalaciones de agua. Para disminuir dichas amenazas se plantea mantener contacto permanente con los clientes y fidelizarlos y estar en sintonía con sus necesidades y tendencias. La industria debe otorgar servicios innovadores para reforzar la asistencia a los Spa. Se propone buscar alternativas de insumos locales para evitar alzas por tipo de cambio. Potenciar tratamientos de agua, dada la crisis hídrica y su eventual impacto.

Las exigencias regulatorias, son el código sanitario y tres decretos referentes a: ejercer la cosmetología, funcionamiento de institutos de belleza y similares y el reglamento de condiciones sanitarias básicas de los lugares de trabajo. Otras exigencias son estar al día en avances tecnológicos, tendencias medioambientales, cumplir normas laborales y tributarias y adaptarse a la contingencia por covid-19.

2.1.2. Análisis del microentorno modelo PORTER

A modo de conclusión y de acuerdo al análisis de cada una de las fuerzas expuesto (Ver Anexo 11 modelo PORTER), se observa que la industria tiene un atractivo medio bajo. Existe una rivalidad media alta entre los SPA por el crecimiento más lento del sector, propio de su etapa de madurez, los servicios están tendiendo hacia la estandarización y se utilizan plataformas de descuento como groupon para ofrecer promociones, lo cual implica, que las oportunidades para empresarios del rubro y nuevos proyectos deben diferenciarse en base a atributos y experiencias valoradas por su segmento objetivo y altos niveles innovación.

Los clientes tienen costos de cambio medianamente bajos, y se relacionan con la cercanía física y familiaridad del SPA al que asisten. La cantidad de instalaciones es acotada en la industria, sin embargo, representa una cantidad adecuada que permite la

posibilidad de cambiar de centro. Los proveedores al ser variados y existir opciones de comprar al extranjero no presentan un nivel de negociación importante, teniendo poca capacidad de integración hacia adelante.

El riesgo de ingreso de nuevos actores existe, ya que requerimiento de capital, acceso a la tecnología y conocimiento del mercado son barreras medianamente asequibles, es un sector donde es importante el conocimiento del negocio. La amenaza de sustitutos representa un riesgo medio alto al existir una variedad de modelos de negocio que ofrecen parte de los servicios de un SPA de una manera diferente, pero que no son del todo la misma experiencia.

Existen industrias complementarias como la de Centros de formación técnica de cosmetología y maso terapia, dada la importancia del factor humano en la prestación de servicios. Por otra parte, la industria hotelera afecta de cierta forma el desempeño de SPA públicos ubicados dentro de los hoteles. Esta fuerza se considera media alta dado los impactos que pueden tener en el precio y calidad.

La industria tiene un atractivo medio bajo, sin embargo, se toma la decisión de ingresar a ella con un modelo de negocio que no existe, sustentado en su propuesta de valor que recoge aspectos valorados por los clientes y un factor diferenciador, que mediante los recursos de la empresa da origen a la ventaja competitiva de entregar servicios de SPA a domicilio, lo que permitirá desempeñarse adecuadamente en la industria del Spa. Adicionalmente la deseabilidad refleja que el 76,3% de los encuestados usaría el servicio. Finalmente existen tendencias sociales que lo favorecen, como la preocupación de las personas por mejorar su bienestar, los crecientes niveles de estrés de la población y la tendencia a utilizar servicios a domicilio.⁹

⁹ <https://www.revistalogistec.com/ecommerce-2/2546-home-delivery-esta-tendencia-no-para>

<https://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/a45325/servicios-a-domicilio/>

2.2 Competidores

La clasificación de SPA de GWI distingue diferentes tipos de instalaciones¹⁰: SPA de día D, SPA Hotel H, SPA Club C, SPA Médico M, SPA Salón S, y SPA Termal T, los cuales se detallan en Anexo 7 Tipos de SPA según GWI.

La industria está compuesta por 20 empresas que compiten brindando servicios de Spa, siendo el eje central un circuito de agua en cualquiera de sus formas (sauna, baño vapor, hidromasaje). Adicionalmente ofrecen servicios que son complementarios a la actividad central como masaje, manicure, pedicure y limpieza facial. En el Anexo 2 se detallan las características principales de cada competidor. Además, se mencionan tipologías de empresa que entregan servicios complementarios de SPA y se consideran sustitutos de la industria.

La primera categoría son los Hotel SPA (abiertos al público), en la zona oriente operan 7 empresas dentro de hoteles en modo outsourcing, con instalaciones de buen nivel, mayoritariamente se ubican en sectores de negocio como Las Condes y Vitacura, en con una antigüedad en el mercado de al menos 5 años, excepto SPA Senses (Icon). Sus fortalezas radican en la ubicación, prestigio asociado al hotel e instalaciones, sus debilidades son web con poca información y sin reserva o pago, su público objetivo son huéspedes y externos. Entregan servicios de SPA, sin embargo, ninguno ofrece manicure y pedicure, solo 3 realizan limpieza facial.

Un segundo grupo corresponde a los SPA de día que son 7, poseen entre ellos similar tamaño a excepción de SPA Mund que funciona hace 40 años destacando sus grandes instalaciones de agua. Existe un SPA municipal en Las Condes para sus 300.000 vecinos. Las fortalezas de los SPA son sus completas webs con información variada, servicio más personalizado. Sus debilidades radican en la capacidad financiera y en los recurrentes reclamos por higiene y atención. Todos entregan SPA como circuito de agua y mayoría ofrece limpieza facial, pero solo 2 realizan manicure y pedicure. Algunos venden productos como aceite de masaje y aromaterapia.

¹⁰ <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2018-global-wellness-economy-monitor/>

El tercer grupo lo forman los 4 SPA club, destaca Balthus y Youtopia por sus sofisticadas instalaciones y ambiente exclusivo. Existe un club municipal en Las Condes para vecinos. Las fortalezas radican en sus instalaciones amplias y adecuadas, además utilizar clientes para capturar nuevos. Sus debilidades son la cantidad de asistentes en merma de la tranquilidad y web sin opción de reserva. La reputación de clubes como Jo Human en Centro parque ha disminuido con alta tasa de reclamos a diferencia de Youtopia que va en alza. El SPA no solo es para clientes del gimnasio sino también externos por el día, excepto el sauna de Youtopia que es exclusivo a socios. Aparte de servicios de SPA la mayoría ofrece limpieza facial pero solo Balthus manicure y pedicure.

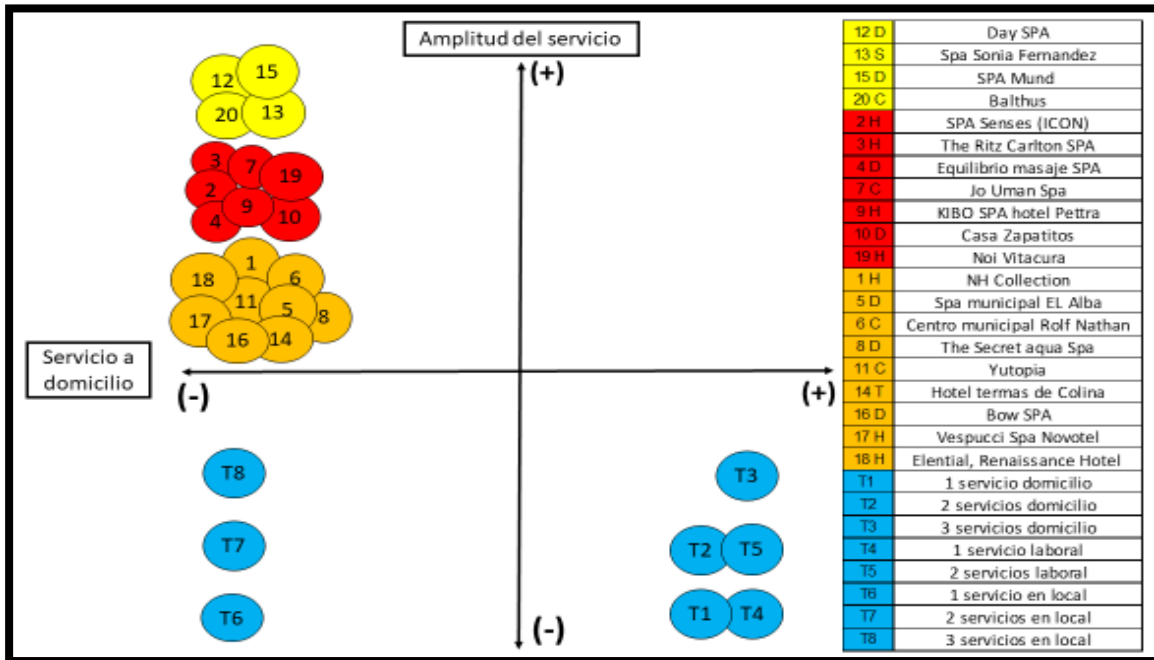
El cuarto grupo son los SPA salón, existiendo un solo centro (SPA Salud y estética Sonia Fernández), ubicado en Chicureo y que presta servicios de Spa, y la totalidad de los servicios complementarios mencionados. Posee además venta de línea de productos de SPA y belleza de marca propia. Su fortaleza es la experiencia de 35 años en el rubro y su debilidad es la página muy enfocada en belleza y con poca información en temas de Spa.

Un último tipo son los SPA termales, donde destaca la presencia del centro Militar termas de Colina. Recinto ubicado en Colina a 14 km (15 min) de Chicureo, solo presta servicios de SPA y no complementarios. Sus fortalezas son poseer aguas termales a altas temperaturas y una amplia trayectoria en la industria. Sus debilidades son la página en exceso reducida y las instalaciones con falta evidente de mantención de acuerdo con reclamos por Facebook.

Para efectos de agrupar la gran cantidad de sustitutos que ofrecen solo servicios complementarios al Spa, se creó 8 grupos de competidores tipo los cuales abarcan servicios móviles a particulares, servicios móviles a empresas y servicios con algún tipo de local. (Ver Anexo 12 detalle de competidores).

Mapa de Posicionamiento de la competencia:

Tabla N°1: Mapa posicionamiento de la industria



Fuente: Elaboración propia

Para determinar el posicionamiento de la industria se consideran dos variables. La primera “servicios a domicilio”, en relación con el lugar de atención y la segunda “amplitud del servicio” referente a la cantidad de tratamientos (SPA, masaje, manicure, pedicure y limpieza facial). Como se observa, no existen competidores que operen a domicilio con alta amplitud de servicios. Se destaca en la parte superior izquierda centros como SPA Mund y Balthus con alta amplitud de servicios, luego se encuentran recintos como Senses y Casa Zapatitos que no ofrecen manicure y pedicure. Finalmente, cercano al eje horizontal están los que carecen de más de un servicio como The Secret y Elential, que ofrecen SPA y masajes. Adicionalmente se muestran los competidores tipo T1 al T8 para identificar a competidores que no ofrecen servicios de SPA considerándose sustitutos.

Se concluye del análisis de la competencia que existen hoy 20 centros que se diferencian en el tipo de categoría e instalaciones, público objetivo y amplitud de servicios. Los reclamos y felicitaciones dan pie a oportunidades de mejora que se tomarán como base para la propuesta de valor.

2.3 Clientes:

Cliente: Personas naturales o empresas que compran servicios de Spa, circunscrito a las comunas de la industria.

Usuario: Personas que utilizan el servicio, grupos que utilizan el servicio comprado por uno de sus integrantes o terceros. En el caso de las empresas, los usuarios son los que se benefician utilizando los servicios financiados por ella.

Influenciador: Referidos y amistades de los propios clientes, ya que contribuyen a que estos adquieran el servicio. Para el caso de las empresas, estos serían las áreas de Recursos Humanos y calidad de vida.

De acuerdo a lo recabado en la encuesta y en visitas a los Spa, donde se conversó con clientes y administradores, se detallan las características y perfiles de los clientes de la industria.

Personas naturales

Variables Geográficas: Clientes circunscritos a las comunas Vitacura, Las Condes, La Reina, Lo Barnechea, Peñalolén y Chicureo.

Variables Demográficas: mujeres y hombres, edad entre 35 y 70 años

Variables Psicográficas:

-Que los motiva: principalmente relajación y alivio del estrés, también realizar sesiones belleza, sociabilizar y obtener alivio de dolores corporales. (99% de la muestra valora la disminución del estrés)

-Que valoran: primeramente, la higiene del lugar (94% de la muestra), el personal calificado en las diversas terapias (80%), la atención (64%), materiales y productos (43%), variedad de servicios (34%) y las instalaciones (30%).

Comportamiento de uso:

El uso es individual, en pareja, familiar y social. La frecuencia de uso es entre 1 y 3 meses para servicios puntuales y entre 1 y 3 veces por semana si existe algún plan contratado. Existen también clientes que utilizan servicios complementarios como masajes.

Comportamiento de compra:

En términos generales la frecuencia de compra fluctúa entre 1 y 3 meses para servicios puntuales y para el caso de los planes depende del establecimiento, por ejemplo, Vespucci SPA posee planes mensuales, trimestrales y semestrales. Algunos prefieren un servicio y otros más cross-selling.

Empresas

Identificación: Todas las empresas ubicadas en las comunas de la industria.

Cultura: Empresas que se preocupan del bienestar de sus colaboradores y manejan programas de incentivos como giftcard.

Comportamiento de uso: generalmente mensual, para motivar a sus trabajadores.

Comportamiento de compra: frecuencia mensual.

Descripción de perfiles

-Perfil persona tipo 1: Hombres entre 35 y 65 años, de la comuna de Vitacura, que asisten solos para disminuir el estrés. Valoran la tranquilidad del SPA y asisten dos veces por semana a realizar todo el circuito de agua con hidromasaje y baño de sauna contemplado en su suscripción mensual.

-Perfil tipo 2: Mujeres entre 40 y 60 años, de la Comuna de Las Condes, que todos los meses pagan por asistir con amigas al SPA a realizarse limpieza facial. Valoran la calidad de los productos aplicados y la capacidad profesional de la cosmetóloga.

-Perfil tipo 3: Parejas cuyas edades están entre 35 y 55 años, de la comuna de La Reina, que asisten cada dos meses a un SPA para relajarse con las tinas hidromasaje y masajes, valorando la higiene y el profesionalismo de los terapeutas.

-Perfil tipo 4: Empresa Financiera ubicada en Las Condes, cuya área de calidad de vida todos los meses compra giftcard a centros Spa, para entregar en reconocimiento a los mejores vendedores.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

3.1 Modelo de Negocios

KODUN conceptúa un modelo de negocio que nace para solucionar la necesidad de relajación y bienestar de las personas y sus familias en la comodidad del hogar. Corresponde a una experiencia de SPA a domicilio, mediante un vehículo equipado para tales efectos y con un layout que entregue la sensación de estar en un SPA. Ofrece servicios de sauna, masaje, manicure, pedicure y limpieza facial, que fueron los más valorados en investigación de mercado, entregados con altos estándares de higiene y calificación del personal. Se ofrece mediante pack familiares con distintos precios dependiendo de la cantidad de servicios y duración de los mismos. (Para mayor detalle revisar capítulo IV Plan de Marketing).

KODUN se traslada al domicilio del cliente una vez realizada la reserva y el pago por medio de la página web, llegando 30 minutos antes de la hora agendada para preparar el montaje de la experiencia. Comenzando por dar la temperatura al sauna, regulando el sistema de sonido, temperatura interior, difusores de aromas y realizando el check list de higiene. Se realiza una grata recepción, consultando necesidades específicas, una breve meditación, para posteriormente ejecutar los servicios contratados. Al terminar la experiencia se entregan recomendaciones post terapias y proceso de hidratación. Con el vehículo fuera del domicilio se realiza higiene post servicio.

El modelo contempla diversos canales de contacto con el cliente como redes sociales, revistas locales, página web, App, visitas a domicilio, newsletter y eventos demo para captar clientes, así como un servicio de posventa telefónica y encuesta de calidad de servicio para obtener feedback, fidelizar a los clientes y lograr referidos.

Con KODUN el cliente obtendrá el beneficio de una experiencia SPA a domicilio que hoy no posee, flexibilidad, comodidad y ahorro de tiempo en traslados, lo que constituye una diferencia respecto a la oferta actual. Dicha ventaja debe protegerse con una constante innovación acorde a las tendencias y preferencias, con el modelo de atención que sustenta la experiencia, y fidelizando tempranamente a los clientes.










Para el vehículo es importante realizar las mantenciones con repuestos genuinos según especificaciones del fabricante. En el caso del sauna existen proveedores con garantías como respaldo.

El registro de marca lo otorga el INAPI, tiene un costo de UTM 3 y plazo de 6 meses, como no existe en sus registros se gestionará. (Ver Anexo 13 inscripciones marca).

Para explicar el modelo de negocio se utiliza la herramienta Canvas. En Anexo 14 se encuentra detallada cada dimensión y se presenta en la siguiente tabla:

Tabla N° 2: Modelo de Negocios Canvas

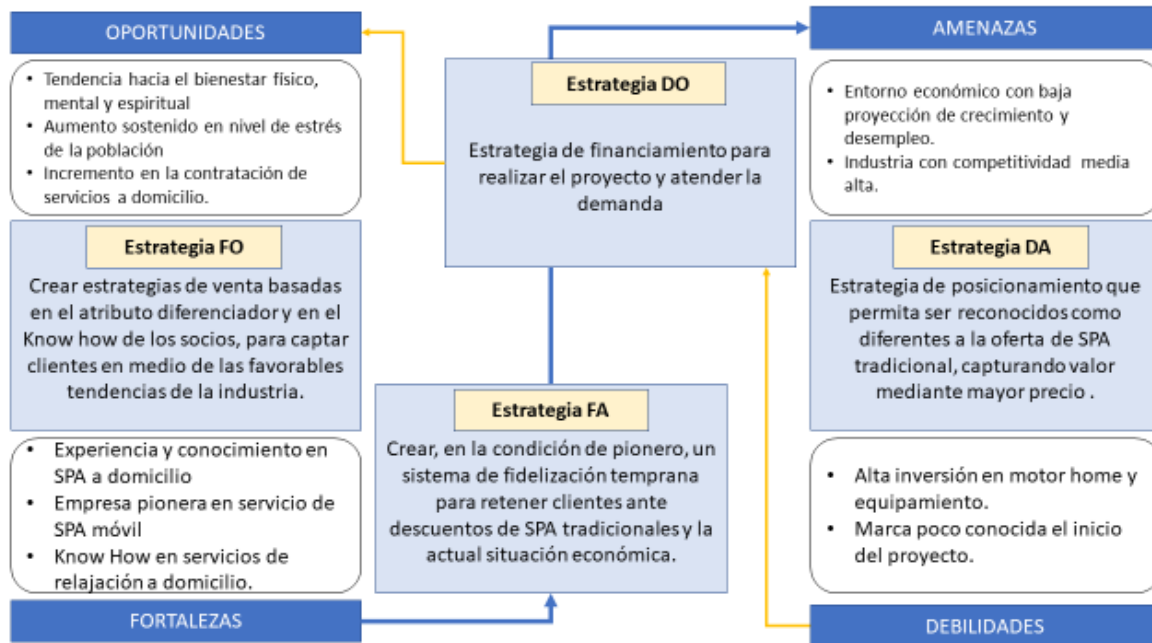
Modelo de Negocio Canvas

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de insumos - Centros de capacitación en terapias y estudios afines. - Servicio técnico autorizado del vehículo - Centros comerciales y administradores de parques urbanos para montar activaciones BTL - Productoras de eventos Wellness, Kermesse colegios, basares y actividades locales - Revista Local VDS Chicureo 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer la marca, la experiencia y captar clientes. - Proceso de agendamiento - Diseño, montaje y ejecución de la experiencia - Controlar cumplimiento estándares de higiene. - Capacitación de RRHH. - Medir calidad de servicio y fidelización de clientes <p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca, Equipo marketing, canales de comunicación. - Software de agendamiento - Motorhome equipado, layout, modelo atención, conductor, terapeutas, know how socios. - Protocolo y check I higiene - Programa estandarización de conocimientos (Centros) - Equipo postventa. 	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Experiencia única de relajación y bienestar a domicilio para las personas y sus familias, mediante un servicio de Spa móvil que opera en un vehículo equipado, brindando baños de sauna, masajes, manicure, pedicura y limpieza facial, con altos estándares de higiene y por personal altamente calificado.</p>	<p>Relación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Captar clientes en redes sociales, página propia, eventos de exhibición BTL, Visitas, Newsletter y revista local - Entrega del servicio personalizado a domicilio - Post Venta personalizada telefónica con foco fidelización <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> - Revista Local Valle del Sol (Chicureo) - Visitas anfitrionas - Newsletter (email) - Web y App de la empresa - Redes Sociales - Activaciones BTL - Experiencia con entrega directa en domicilio - Telefónico (post venta) 	<p>Segmentos De Clientes </p> <p>Personas que contratan experiencias de Spa a domicilio, para usarlo junto a sus Familias de mínimo 4 usuarios. Pertenecen a GSE AB, C1a, C1b y C2, viven en casas de más de 350 m2 de terreno en Chicureo, les motiva realizar actividades de relajación y tienen disposición de pago mayor a \$100.000 por este tipo de servicios.</p>
<p>Estructura De Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Vehículo: mantención, higiene, combustible, seguro, TAG, permiso circulación. - Remuneraciones y capacitaciones: terapeutas, manicurista, cosmetólogo y conductor - Servicio: materiales e insumos para terapias y tratamientos - Marketing: servicio web, visitas, eventos BTL, suscripción revistas locales 		<p>Fuente De Ingresos </p> <p>Ingresos por contratación de experiencias de Spa a domicilio, en 3 modalidades de pack familiares.</p>		

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de realizar un análisis situacional que permita detectar los factores estratégicos tanto internos como externos de la empresa, así como para generar estrategias alternas que determinen su situación futura, se realiza un análisis FODA.

Tabla N°3: Estrategias FODA



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis expuesto se puede mencionar que se está en presencia de oportunidades para un servicio de SPA a domicilio, provenientes de tendencias favorables como el incremento y diversificación de servicios a domicilio, aumento sostenido en el nivel de estrés de la población chilena y tendencias a ocuparse por el bienestar físico, mental y espiritual.

3.2 Descripción de la empresa

KODUN es una empresa de servicios de SPA. Su principal característica es ofrecer experiencias familiares que se realizan en el domicilio del cliente, mediante un vehículo equipado para tales efectos. Uno de sus socios posee 12 años de experiencia liderando empresas de servicios de maso terapia a domicilio, ha realizado estudios atingentes y cuenta con red de contacto de terapeutas y centros de capacitación. Un segundo socio es propietario de un emprendimiento de transporte y logística. Dichas experiencias

permiten explotar correctamente los recursos, aportando capacidades para la realización de actividades que dan ventaja al momento de gestionar un servicio de Spa a domicilio.

De los recursos y actividades llevadas a cabo para gestionar el modelo de negocio, se destacan como claves aquellas que permiten la obtención de la competencia central y ventajas competitivas, necesarias para capturar las oportunidades.

Tabla N° 4: VRIO Recursos

Recursos Claves	Actividades Claves
Vehículo Motorhome equipado	Diseño de el servicio
Personal de terapeutas y conductor	Montaje de la experiencia
Know how de los socios	Ejecución de la experiencia a domicilio

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de determinar los recursos y capacidades que constituyan fuentes de ventaja competitiva se utilizará el modelo VRIO.

Tabla N° 5: VRIO recursos y capacidades

Recursos y Capacidades	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Capacidad de adaptar servicios de SPA a un formato móvil	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de gestionar un modelo de atención móvil	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de coordinación y supervisión de terapeutas en terreno	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Capacidad de planificar y optimizar las rutas en base a los agendamientos	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Vehículo motorhome equipado como SPA	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Personal de terapeutas y conductor	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Know how equipo gestor	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Competencia Central					
Entregar experiencia KODUN de SPA a domicilio	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia

Mediante el análisis del modelo, se determinan los recursos y capacidades que dan origen a la ventaja competitiva. No obstante, por sí solos no generan ventajas sostenibles, sino que mediante la integración y coordinación de estos en la competencia central de la empresa “Entregar experiencia KODUN de SPA a domicilio”. Al evaluar dicha competencia central como un todo articulado y único, esta entrega valor, posee rareza, es inimitable y la organización es adecuada para su desarrollo, por lo que se transforma en competencia distintiva, dando origen a la ventaja competitiva de “diferenciación” que permite crear y capturar valor en el tiempo.

La estrategia competitiva de la empresa es Enfoque con Diferenciación, ya que su ámbito competitivo es reducido y enfocado a un segmento de mercado específico, acotado a un sector geográfico y a clientes con características y necesidades particulares. La diferenciación se logra entregando una experiencia de SPA en el domicilio, innovando en un servicio que cuenta con el atributo de la movilidad, que lo diferencia de la oferta actual de SPA que opera en centros establecidos, permitiendo aumentar la utilidad atribuida por los clientes por factores como la comodidad y ahorro de tiempo.

La empresa comenzará operaciones en sector de Chicureo. Para ingresar se utilizará como estrategia de entrada diferentes actividades de marketing. Inicialmente publicarse en revista local Valle del Sol, actividad de lanzamiento en sector estratégico, visitar hogares para exponer la experiencia y levantar data relevante. Todo lo anterior acompañado de una fuerte búsqueda de referidos.

3.2.1. Misión: Entregar una experiencia única de SPA a domicilio, brindando relajación y bienestar a las familias del sector oriente de la Capital, mediante personal preparado y un vehículo acondicionado para tales fines, satisfaciendo permanentemente las necesidades de nuestros clientes, inversionistas y colaboradores con el fin lograr su confianza.

3.2.2. Visión: Ser el principal proveedor de experiencias de SPA a domicilio, mediante un servicio innovador, de calidad y con personal experto, que nos diferencie de la competencia y así lograr la valoración y lealtad de nuestros clientes.

Valores: Satisfacción del cliente, innovación permanente, preocupación por nuestros colaboradores, y excelencia en el servicio.

Objetivos

- Generar ventas por 49 millones en Chicureo durante el 2021 de operación.
- Obtener una participación de mercado de 6,76% en Chicureo, 2,93% en Lo Barnechea y Vitacura y un 1,64% en Las Condes y La Reina el 2025.
- Lograr cobertura en todas las comunas de la industria el año 2014
- Posicionarse el 2025 como el principal SPA a domicilio del sector oriente

Factores Críticos:

-Búsqueda constante de referidos, dado que una de las principales formas de captar clientes en este tipo de negocios es el boca - oído.

-Prever condiciones del tránsito vehicular con miras al cumplimiento de los horarios de llegada al domicilio del cliente.

-Monitorear las tendencias de la industria referente a nuevos servicios y tecnologías, así como las preferencias de los clientes.

-La fidelización de clientes es un factor relevante. En la condición de pioneros se realizará esta actividad desde la captura de los primeros clientes, mediante obsequios corporativos como batas bordadas con logo, set de esencias aromáticas y experiencia sin costo el día del cumpleaños.

-Mantenimiento de Motor home con proveedor autorizado y repuestos originales.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

El alcance inicial de las operaciones de KODUN será en Chicureo, otorgando la experiencia de SPA a domicilio a familias con mínimo cuatro usuarios, que pertenecen a los GSE AB, C1a, C1b y C2 y que vivan en casas adecuadas para operar el servicio. De acuerdo a la capacidad que tiene la empresa, esta permite ejecutar 806 servicios anuales, lo que implica bajo el punto de vista de la estimación de demanda, que hasta el año 5 es necesario un vehículo para operar en dicha zona.

Durante este período se buscará crecer en cantidad de clientes, comunicando la propuesta de valor, asegurando la excelencia en la experiencia, buscando la recompra y la generación de referidos mediante incentivos a quienes recomienden el servicio.

La primera etapa de escalabilidad del negocio será ingresar a las comunas de Lo Barnechea (la Dehesa) y Vitacura al año 3. Para lo anterior será necesario contar con un segundo motor home y dotación de personal, además de realizar las actividades de lanzamiento y comunicación.

Una segunda etapa de escalabilidad corresponde al ingreso a las comunas de Las

Condes y La Reina en el año 4, igualmente que en escalamiento anterior se requerirá de un vehículo adicional y el personal de conductor y terapeutas.

Una segunda línea de escalabilidad corresponde a incursionar en el segmento empresas después del año 5, realizando eventos corporativos. Para concretar este paso es necesario tomar contacto con los influenciadores Gerencias de Recursos Humanos y calidad de vida. De esta forma se lograría aumentar la cantidad de servicios entregados en horarios laborales los cuales son más débiles para el uso de personas naturales y familias.

Las tendencias de la industria contribuyen al desarrollo del negocio y su escalabilidad. Estas corresponden a la preocupación creciente por el bienestar y la calidad de vida, tanto de las personas como dentro de las organizaciones, el sostenido aumento de los niveles de estrés de la población, sobre todo por temas laborales y el aumento y diversificación de contratación de servicios a domicilio.

3.4 RSE y sustentabilidad

Para KODUN es de suma importancia realizar su actividad comercial basada en un enfoque holístico sostenible, considerando el impacto y relación con los diferentes Stakeholders en los ámbitos sociales, económicos y medioambientales. En el aspecto medioambiental se realizarán acciones concretas para respetar las normas de emisión de acuerdo a especificaciones técnicas del vehículo y generador con el cual opera, también se trabajará con proveedores que ofrecen productos que no dañen el ecosistema, los residuos generados de la operación serán distribuidos a centros de reciclaje de acuerdo a sus componentes, con estas acciones se deja de manifiesto la toma de conciencia respecto del cuidado del medio ambiente y la imagen que proyecta a la comunidad.

Los aspectos sociales también tienen relevancia para la empresa, en cuanto a contribuir con un servicio que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas en tiempos donde la tendencia al agotamiento y el estrés suelen ser un denominador común. Al mismo tiempo ser una empresa que generadora de empleo y preocupada por el bienestar de sus colaboradores con condiciones laborales adecuadas e incentivos que

los motiven a superarse.

En el plano económico se propone un modelo de negocios que busque generar rentabilidad con procedimientos respetuosos hacia sus proveedores, generando políticas de pago adecuadas a las leyes y al compromiso contraído.

Tabla N° 6: Matriz Stakeholders

MATRIZ DE STAKEHOLDERS						
Objetivo o resultado	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategias	
			Impacto positivo	Impacto negativo		
Colaboradores	Entregar un servicio de calidad, aumentar el número de experiencias brindadas.	Alto	Alto	Disposición a entregar un servicio de calidad, alinearse con las metas de la empresa y generar un buen ambiente de trabajo	Bajo incentivo a entregar una experiencia de calidad a los cliente y generar un ambiente hostil	Generar un plan de incentivos basado en las encuestas de satisfacción del cliente
Clientes	Obtener una experiencia de primera calidad que permita la relajación y mejorar su calidad de vida	Alto	Alto	Generar a través de una buena experiencia la recompra recurrente y una base de referidos	Malas referencias de la empresa actuando como malos influenciadores frente a sus conocidos	Crear una cultura corporativa centrada en el cliente, monitorear la calidad de servicio
Comunidad	Prestar un servicio que no genere residuos dañinos para el medio ambiente y con manejo responsable de emisiones	Alto	Alto	Reconocimiento por parte de la comunidad como una empresa que trabaja respetando el medio ambiente	Comentarios en redes sociales sobre prácticas que afectan el medio ambiente y perjudicar la imagen de KODUN	Respetar mantención del vehículo para tener emisiones bajo la norma, optar por proveedores con política medioambiental y practicar el reciclaje.
Proveedores	Proveer insumos de calidad y recibir pagos en los plazos acordados	Alto	Bajo	Ofrecer insumos novedosos y atractivos para los clientes, dar facilidades de pago	bajar la calidad de los insumos o generar retrasos en los plazos de despacho	Instaurar política de pago a proveedores en la fecha adecuada y privilegiar a empresas nacionales

Fuente: Elaboración propia

IV Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Objetivo General:

Bajo una óptica General el objetivo que se persigue con la estrategia de marketing dice relación con lograr notoriedad, atraer clientes del mercado objetivo y lograr un alto nivel de lealtad de los mismos. Para lograr lo anterior se busca, mediante su atributo principal, posicionar a KODUN como la principal marca en experiencias de SPA a domicilio dentro de las familias del sector oriente de la Capital.

Tabla N° 7: Objetivos específicos

Perspectiva	Objetivo Específico	Métrica	Indicador
Conocimiento de Marca	Lograr el año 2023 el top of mind de notoriedad de marca en categoría Spa a domicilio en Chicureo	Nivel de notoriedad de marca	Ranking de recuerdo de marca en categoría Spa a domicilio según encuesta
Posicionamiento	Posicionarse el año 2025 como la principal marca en servicios de Spa a domicilio del sector oriente de la Capital	Nivel de posicionamiento	Lugar ocupado por KODUN en investigación de mercado
Ingresos por venta	Aumentar en 33% los ingresos el año 2022 respecto el año 2021	Ingresos por venta	Variación porcentual de ingresos por venta
Satisfacción	Incrementar el 2022 un 10% el índice satisfacción de clientes ISC	Nivel de satisfacción del cliente	Aumento de ISC respecto al año 2021
Recomendación	Lograr el año 2022 un 60% de atención de clientes nuevos vía referidos	Participación de clientes referidos en el total de captura	n° de clientes nuevos vía referidos v/s total n° clientes nuevos
Retención	Lograr el año 2021 una tasa de recompra de 80%	Nivel de recompra	n° de clientes que recompra v/s n° total clientes el 2021
Participación de mercado	Obtener al año 2025 una cuota de mercado de 6,76% en Chicureo; 2,93% en zona Lo Barnechea / Vitacura y un 1,64% en zona Las Condes / La Reina	Participación de mercado	n° de servicios ejecutados de cada zona v/s cantidad total de servicios potenciales por zona

Fuente: Elaboración propia

4.2 Estrategia de segmentación

El proceso para determinar el segmento objetivo y su tamaño de mercado comienza utilizando variables geográficas (Ver anexo 1 mercado objetivo). De las comunas de la industria se analiza donde sería más atractivo un SPA a domicilio, considerando la distancia respecto a la mayor oferta de SPA (Las Condes y Vitacura). Chicureo es la más

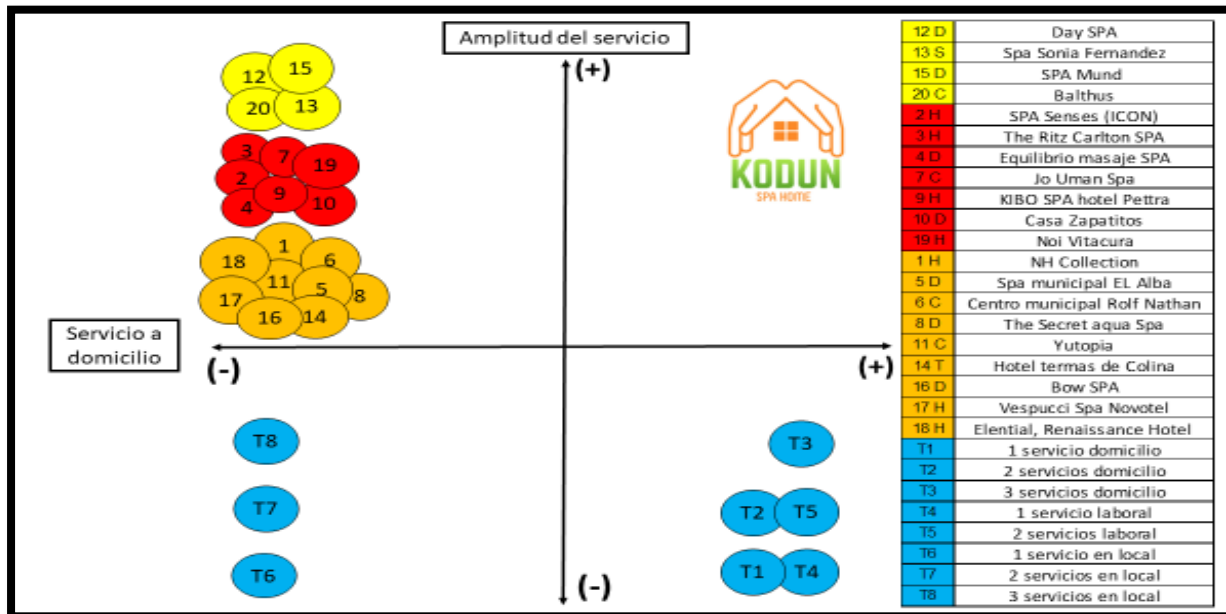
distante, por lo que el proyecto se orientará inicialmente en dicha Comuna de 12.629 hogares. Luego se utilizan variables demográficas, considerando hogares AB, C1a, C1b y C2 que suman 9.300. Posteriormente se realiza una segmentación por edad de 35 a 65 años, para enfocarse en familias donde la mayoría de sus integrantes puedan utilizar los servicios, el 74% está dentro de este parámetro, reduciendo el mercado objetivo a 6.882. A continuación, dadas las características del servicio, se considera el tipo de vivienda (casa) según Censo 2017, disminuyendo la cantidad a 6.198. Mediante un mecanismo de observación (fotos Google) se determinan casas donde según los m2 fuera factible la experiencia, en Chicureo todas son aptas. El siguiente paso es segmentar hogares con cuatro usuarios o más, dada la oferta familiar de KODUN, correspondiendo a un 70,6%, ajustando la cifra a 4.376. Respecto al comportamiento un 78,1% usaría el servicio familiarmente, lo que disminuye el total a 3.417. Aplicando la usabilidad de 76,3% el nuevo tamaño es 2.607. Finalmente, un 69% pagaría a lo menos \$100.000, siendo 1.799 los hogares finales. Según las frecuencias de compra equivalen a 11.403 servicios anuales con un valor de mercado de \$1.466.100.000 (Ver Anexo 1 mercado objetivo).

KODUN busca posicionarse como generadores de una experiencia de SPA a domicilio y que a la vez entrega una amplia gama de servicios. El posicionamiento basado en estos atributos se respalda dado que actualmente no existe en el mercado un servicio de estas características, que constituyen su factor diferenciador y ventaja competitiva reflejadas en la propuesta de valor. Además, el servicio posee una alta deseabilidad por parte de los potenciales clientes.

Para poder lograr este posicionamiento es necesario generar la confianza inicial al cliente que abre las puertas de su hogar. Esto se trabajará mediante una alianza con "AVECO, asociación de vecinos encargada de temas de interés común, entregando a ellos servicios de prueba para contar con su respaldo. También se realizará alianzas con administradores de los condominios, restaurantes de comida saludable, centros de yoga y quiroprácticos, entregando servicios de prueba para que nos respalden y genere confianza. Finalmente se trabajará con influencers idealmente de Chicureo a modo de "canje" de para que recomienden.

Mapa de Posicionamiento objetivo

Tabla N° 8: Mapa de posicionamiento objetivo



Fuente: Elaboración propia

4.3 Estrategia de producto / servicio

El servicio entregado por KODUN es una experiencia de SPA que cuenta con la característica principal de ser a domicilio. Este atributo diferenciador e innovador crea valor mediante beneficios como recibir terapias sin salir del hogar, comodidad, flexibilidad, ahorro de tiempo en traslados, personalización, cercanía y privacidad. Además, se operará con altos estándares de higiene y capacitación que son atributos valorados por los clientes. Los competidores ofrecen servicios de SPA en locales físicos y servicios complementarios a domicilio sin características de Spa.

La experiencia se realiza en un vehículo acondicionado, cuyo layout entrega la sensación de estar en un Spa. Las paredes interiores estarán cubiertas de madera, contará con sauna, box de masajes y difusores de aromas. Su exterior estará brandeado con el logo (Ver Anexo 15 diseños de layout interior y exterior).

La experiencia será ofrecida en tres modalidades de producto, considerando terapias que fueron valoradas en encuesta. Todas están definidas para una base de 4 usuarios.

-Experiencia “Desconexión”: Diseñada para clientes que disponen de menor tiempo y que buscan desconectarse de la rutina diaria. Considera baño de sauna y 4 masajes de relajación de 30 minutos de duración. El tiempo estimado de la experiencia es de 1 hora y 30 minutos. El cliente podrá adicionar personas a la experiencia por un valor adicional, lo que contempla el uso de sauna y su respectivo masaje. Esta experiencia finaliza con una hidratación en base a infusiones frutales.

-Experiencia “Armonía”: Esta experiencia está orientada a quienes buscan alcanzar una alta armonía combinando la relajación con servicios estéticos. Cada uno de los 4 usuarios podrá disfrutar del sauna y un masaje de relación de 45 minutos. Además, incluye dos tratamientos de manicure o pedicure. También permite adicionar usuarios por un valor adicional contemplando un masaje y una manicure o pedicure y considera una hidratación final. El tiempo estimado es de 2 horas.

-Experiencia “Equilibrio”: Es la más alta expresión de bienestar de KODUN. Pensada para alcanzar un equilibrio total entre relajación, estética y cuidado de la piel. Considera libre acceso a sauna, 4 masajes de relajación de 60 minutos, 4 manicure o pedicure, 2 tratamientos de limpieza facial y proceso de hidratación. También permite adicionar personas pagando un adicional para que accedan a masaje, manicure y limpieza facial.

Cada recepción se inicia con una meditación para desconectar del mundo exterior. El trato será amable, profesional y explicará cada servicio, sus beneficios y recomendaciones posteriores.

No incorpora tina dada la baja valoración en la investigación de mercado, se evaluará su posterior incorporación dependiendo del feedback. Los tipos de masajes podrían ser cambiados por descontracturante, mixto, craneal, reflexología y piedras calientes (Anexo N°16: descripción de servicios). Las terapias y tratamientos serán alineados con las tendencias y preferencias de los clientes.

4.4 Estrategia de precio

La estrategia de precios se encuentra alineada con la propuesta de valor la compañía, para lo cual se ha establecido precios por cada tipo de experiencia (pack). Con ello se

busca brindar a las personas acceso a un número de servicios mínimos, que incluya el acceso al SPA y a los servicios complementarios de masajes, manicure, pedicure y limpieza facial.

De acuerdo con lo anterior, los precios definidos por KODUN son los siguientes:

Experiencia desconexión: \$ 125.000

Experiencia Armonía: \$ 175.000

Experiencia Equilibrio: \$ 225.000

Cabe señalar que el detalle de terapias que contempla cada experiencia se encuentra detallado en la descripción de los servicios (Ver subcapítulo anterior IV.3 Estrategia de producto /servicio)

Para la determinación de los precios, se realizó un levantamiento de la estructura de costos propios de KODUN, así como también de los valores promedio que posee la industria por cada servicio, a dichos precios se le adicionó un 10% asociado a la estrategia de diferenciación de llevar el SPA a domicilio. (Ver Anexo 17 Capital de trabajo y estructura de costos)

Para la determinación de los precios por experiencia, se contempló la cantidad de 4 usuarios. Para todas aquellas familias que requieran agregar un integrante adicional, se ha definido un listado de precios por persona, de acuerdo al siguiente listado:

- Experiencia desconexión: \$35.000 por persona, que contempla un masaje adicional a elección y acceso libre a cabina sauna.

- Experiencia armonía: \$45.000 por persona, que contempla un masaje adicional a elección, un servicio de manicure o pedicure y acceso libre a cabina sauna.

-Experiencia Equilibrio: \$55.000 por persona, que contempla un masaje adicional a elección, un servicio de manicure o pedicure, una limpieza facial y acceso libre a cabina sauna.

Dado que por ahora no existe ningún SPA que se encuentre prestando la variedad de

servicios de KODUN con esa movilidad, en el corto plazo no existe una amenaza fuerte en término de guerra de precios, no obstante, el margen operacional directo puede permitir a la compañía ajustar sus márgenes de precios sin perjudicar en el corto plazo la rentabilidad operacional.

KODUN es una empresa cuya estrategia se basa en la diferenciación, por lo que en promedio el precio consolidado será siempre un % mayor al promedio de la industria, por tanto, ante baja en los precios de los competidores, KODUN ajustará sus precios manteniendo un valor promedio mayor.

4.5 Estrategia de Distribución

KODUN ofrece una experiencia móvil, por lo tanto, la estrategia de distribución corresponde a la entrega directa al domicilio del cliente de los diferentes tipos de pack de servicios contratados. La distribución se realiza con medios propios de la empresa al cliente y usuario final. El uso de este canal genera diferenciación respecto de la industria del SPA de la zona oriente, ya que la forma actual de entregar el servicio es en las instalaciones de cada centro.



4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Lo primero será el lanzamiento de KODUN en una actividad que lo conceptúa como una neighborhoods experience. Será a un cocktail en centro de eventos Sofía Jottar en Chicureo con invitaciones. El objetivo es dar a conocer la experiencia y beneficios a potenciales clientes, donde en un ambiente exclusivo y relajado se entregarán servicios de prueba, obsequios y se invitará a registrarse como cliente.

La estrategia del primer año será mediante suscripciones a la revista VDS de Chicureo.¹¹ Medio de circulación mensual con 10.000 ejemplares y tasa de lectura de 3 personas por ejemplar. Su público es AB, C1a y C1b, siendo de distribución gratuita en domicilio. Contempla publicaciones en la revista, sitio web, revista digital, guía comercial, APP y redes sociales.

El mismo año se realizarán visitas a hogares en los sectores cubiertos por la revista, mediante una agencia de promotoras con ropa corporativa, material POP y Tablet para exhibir videos, ofreciendo agendar servicios de prueba. Con lo anterior se busca dar a conocer la experiencia y obtener data como número de teléfono y correo electrónico para entregar contenido de valor mediante newsletter.

La página web y redes sociales serán utilizadas para comunicar la propuesta de valor. Exponiendo videos y testimonios para interactuar con clientes potenciales. Se realizará “canje” con influencers de aspecto ABC1 y relajado que sean de Chicureo.

Capturado los primeros clientes se gestionará un plan de fidelización vía acciones telefónicas y correo, para buscar la recompra. Paralelamente se establecerá un plan de referidos que contempla regalos para quienes recomienden, ya que en esta industria el boca oído es una de las principales formas de comunicación.

A contar del segundo año, con la marca más conocida y la experiencia adquirida, se realizarán activaciones BTL en actividades como Kermesse, eventos en colegios y basares locales. Exhibiendo el motor home, con videos, testimonios, servicios de prueba y la opción de agendar.

Para medir la efectividad de las acciones de marketing se realizarán encuestas sobre satisfacción, recordación de marca y posicionamiento top of mind.

Los atributos son enfatizar son llevar un SPA a domicilio con variedad de servicios y el mensaje es “no es necesario salir del hogar para obtener experiencias de SPA a un buen nivel porque KODUN lo hace por Usted”.

¹¹ <https://www.vallesdelsol.cl/>

Se transmitirá confianza al potencial cliente enfatizando la calificación del personal y la higiene, que dada la contingencia sanitaria adquiere gran relevancia. Para lo anterior se comunicará, mediante las estrategias mencionadas, el protocolo de prevención de contagios de COVID19 mediante equipos de sanitización (Anexo 29 COVID19). Los servicios de prueba y demostración contemplan estos aspectos

El nombre KODUN tiene su origen al combinar palabras de origen finlandés (precursores del sauna seco). En finés “koti” significa hogar y “rentoudun” relajó, la combinación refleja la propuesta de valor. El logo representa un hogar recibiendo servicios de relajación por parte de manos expertas. Los colores reflejan madera y naturaleza acorde al layout de la experiencia.



4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para estimar la demanda se toma como base el mercado objetivo y la participación del mismo que la empresa busca y es capaz de obtener. Para lo anterior se considera las acciones de marketing realizadas y la capacidad operativa de 806 servicios anuales por vehículo (ya ajustada a la tasa de ocupación de la industria de 70%). El mercado objetivo en Chicureo son 1.799 familias y 11.403 servicios anuales con un valor de \$1.466.100.000.

Para el primer año se estimó capturar el 3,38% del total de servicios, para lo cual serán necesarias las actividades de marketing como lanzamiento, suscripción revista VDS, visitas, newsletter y plan de referidos. Adicionalmente se toma como supuesto que se mantendrá la frecuencia de compra de la encuesta a modo de recompra durante el año. Dado lo anterior se realizarán 385 servicios, equivalentes \$49.500.000 considerando que

existen tres packs de servicios con diferente precio y distintas disposiciones de pago validadas en la investigación de mercado.

Tabla N°9: Proyección de Demanda primer año (Servicios).

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Q servicios	12	14	16	19	22	25	32	43	45	50	52	55

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°10: Venta primer año

Precio pack	Peso pack	Q pack	Valor
\$ 105.042	53%	204	\$ 21.433.824
\$ 147.059	38%	146	\$ 21.514.706
\$ 189.076	9%	35	\$ 6.551.471
Total		385	\$ 49.500.000

Fuente: Elaboración propia

Para el segundo año, con más experiencia y conocimiento del negocio, base de clientes, referidos y las activaciones BTL en lugares estratégicos, se espera abarcar un 4,52% del total de servicios del mercado objetivo, correspondiente a 515 servicios y a \$66.201.429 en ingresos.

El año 3 se espera lograr un 5,78% en Chicureo generando 659 servicios, siempre apoyado en las actividades de marketing. Este año se realiza el primer escalamiento adquiriendo un segundo vehículo para atender Lo Barnechea y Vitacura, buscando en dicha zona una cuota de su mercado de 2,36% y 602 servicios mediante las acciones de marketing iniciales como revistas locales, visitas y newsletter. Las Ventas consolidadas de este año corresponden a \$162.171.000. Para poder concretar el escalamiento es necesario aumentar terapeutas y conductor.

El cuarto año se continuará creciendo en Chicureo con una cuota de 6,43% y 733 servicios. En Lo Barnechea y Vitacura se comienza a realizar activaciones BTL aspirando a una participación de 2,66% y 678 servicios. Este año se realiza un segundo escalamiento mediante un tercer motorhome en las comunas de Las Condes y La Reina buscando una participación de 1,30% y 624 servicios en dicha zona. Las ventas totales para este año se proyectan en \$261.752.529.

Durante el año 5 se busca continuar creciendo en Chicureo con cuota de 6,76% y 770 servicios. En Lo Barnechea y Vitacura se pretende capturar un 2,93% y 748 servicios. Para la zona más reciente de Las Condes y La Reina se aspira obtener un 1,64% con 785 servicios. Las ventas consolidadas se estiman en \$ 296.180.409.

Tabla N°11: Proyección ventas 5 años

ZONA	1	2	3	4	5
M° Objetivo Chicureo	11.403				
Participación M°	3,38%	4,52%	5,78%	6,43%	6,76%
Servicios	385	515	659	733	770
Ventas	\$49.500.000	\$66.201.429	\$84.771.000	\$94.282.766	\$99.059.374
M° Objetivo Lo Barnechea / Vitacura	25.488				
Participación M°	0,0%	0,0%	2,36%	2,66%	2,93%
Servicios	0	0	602	678	748
Ventas	\$0	\$0	\$77.400.000	\$87.183.489	\$96.147.939
M° Objetivo Las Condes La Reina	47.908				
Participación M°	0,0%	0,0%	0,0%	1,30%	1,64%
Servicios	0	0	0	624	785
Ventas	\$0	\$0	\$0	\$80.286.274	\$100.973.096
Total Ventas	\$49.500.000	\$66.201.429	\$162.171.000	\$261.752.529	\$296.180.409
Total Servicios	385	515	1.261	2.036	2.304

Fuente: Elaboración propia

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El plan de comunicaciones realiza una serie de actividades para cumplir los objetivos de marketing señalados y que se relacionan directamente con la misión y visión de la empresa, que buscan dar a conocer, atraer y lograr lealtad. Acciones como el lanzamiento inicial, la suscripción a revista y levantamiento de data mediante visitas impactan el presupuesto en el corto plazo, otras como las activaciones BTL en centros comerciales, kermesse u bazares lo hacen en un mayor horizonte de tiempo.

Cronograma de Marketing

Tabla N° 12: Cronograma de Marketing

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	1	2	3	4	5
Actividad lanzamiento	X												X		X	X	
Publicidad revista local	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
Visitas hogares y levantamiento data	X		X										X		X	X	
Newsletter	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Página Web	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Redes Sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan referidos							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Activaciones BTL														X		X	X
Encuestas														X	X		X

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de Marketing

Tabla N°13: Presupuesto de Marketing

Presupuesto en M\$	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	1	2	3	4	5
Actividad lanzamiento	5.000												5.000		5.000	5.000	
Plan anual revista	1.500												1.500		1.500	1.500	
Visitas hogares	1.000		1.000										2.000		2.000	2.000	
Página Web desarrollo	220												220	220	220	220	220
Mantenición web	120												120	120	120	120	120
Regalos referidos							200	200	200	200	200	200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Activaciones BTL														2.000		2.000	2.000
Encuestas														1.000	1.000		2.000
Total	7.840		1.000				200	200	200	200	200	200	10.040	4.540	11.040	12.040	5.540

Fuente: Elaboración propia

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, Alcance y tamaño de las operaciones

Las operaciones se iniciarán en Chicureo, mediante un vehículo propio que permita transformar su layout en un SPA. Las actividades que crean valor son el contacto inicial con el cliente, preparación de insumos, coordinación del personal, control de la higiene, trasladado al domicilio y entregar atención de excelencia (Ver Anexo N° 20 cadena de valor).

Como aspectos operativos se utiliza un generador eléctrico para el sauna, los residuos de agua se retirarán cada 2 días y el personal se capacitará según política. Las regulaciones dependen del Seremi de salud (Ver Anexo 8 reunión Seremi).

La capacidad operativa por vehículo es de 4 servicios diarios operando de martes a domingo, con 1 conductor, 2 masoterapeutas, 1 manicurista y 1 cosmetólogo.

5.2 Flujo de operaciones.

El flujo comienza con la validación de disponibilidad y agendamiento en la página web. Luego de contratado el servicio se toma contacto con el cliente para coordinar detalles. Posteriormente se prepara la experiencia para desplazarse finalmente al domicilio. Al finalizar se ejecuta protocolo de higiene y postventa toma contacto para obtener feedback y re agendar (Ver Anexo 23 Flujograma de Operaciones).

5.3 Plan de desarrollo e implementación.

KODUN realizará gestiones previas a la puesta en marcha del proyecto y se relacionan con temas legales y al motorhome, estas son: oportunidad de negocio, financiamiento, constitución de sociedad, compra y gestión de activos, Recursos Humanos, Compra de insumos, página web y estrategia de comunicaciones, (Ver Anexo N° 24 Gantt actividades puesta en marcha).

5.4 Dotación.

La estrategia de escalamiento determina la dotación, que será un mix de personal contratado y honorarios. La conforman masoterapeutas, manicurista, cosmetólogo, jefe administrativo, asistente y el conductor. Los puestos de trabajo tienen claras sus descripciones, (Ver Anexo N°26: dotación estructura).

Se considera 1vehículo por zona. Cada una comienza con 1 conductor, 1 masoterapeuta, 1 manicurista y 1 cosmetólogo, adicionando un masoterapeuta el segundo año. Como se observa la dotación llegará a 15 personas con el Jefe y Asistente administrativo.

Tabla N° 14: Resumen de dotación

	Contrato		Honorarios		Total
	Conductor	Masoterapeutas	Manicuristas	Cosmetólogo	
Año 1	1	1	1	1	4
Año 2	1	2	1	1	5
Año 3	2	3	2	2	9
Año 4	3	5	2	2	12
Año 5	3	6	2	2	13

Fuente: Elaboración propia

Nota: El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II

VI. Equipo Gestor

6.1 Equipo Gestor

El equipo lo forman Adolfo Wittig, Ingeniero Comercial con 10 años de experiencia comercial, apoyará en captación de clientes; Jaime Escárte, Ingeniero Comercial y Magister en Finanzas, contribuirá en temas financieros; Carolina Chávez, Profesora de Educación física con 10 años de experiencia en centros de SPA, aportará en la operación, (Ver Anexo N°18; currículum gestores).

6.2 Estructura Organizacional

La empresa la lidera el Comité de accionistas, quien recibe reportes del Jefe Administrativo, que a su vez está a cargo del personal en terreno.



6.3. Incentivos y Compensaciones

Los colaboradores recibirán una remuneración acorde a mercado que cumple los temas legales. Además se contempla un componente variable por desempeño.

Tabla N° 15: Tabla de compensaciones e incentivos

Conceptos	Masoterapeutas	Chofer	Jefe Administrativo	Asistente Administrativo
Sueldo Base	400.000	350.000	800.000	350.000
Gratificación	100.000	87.500	126.865	87.500
Sueldo Imponible	500.000	437.500	926.865	437.500
Colación	50.000	50.000		50.000
Movilización	35.000	35.000		35.000
Asig Bencina			100.000	
Haberes	585.000	522.500	1.026.865	522.500
Seguro Cesantía	12.000	10.500	22.245	10.500
ACHS	5.000	4.375	9.269	4.375
Costo Empresa	602.000	537.375	1.058.378	537.375
Variable Anual	400.000	350.000	800.000	350.000

Nota: El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos

- ✓ Moneda Peso Chileno y proyección nominal a 5 años
- ✓ IPC 3%, IVA 19% e Impuesto a la renta 25%
- ✓ Financiamiento de inversión inicial aportado 100% por socios
- ✓ 3,38% de participación mercado inicial (Chicureo)
- ✓ Se consideran 7 años de vida útil para depreciación (SII)

7.2 Estimación de Ingresos

Los ingresos corresponden a la venta de servicios de SPA y se estiman en:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
49.500.000	66.201.429	162.171.000	261.752.529	296.180.409

Fuente: Elaboración Propia

El precio utilizado es \$128.571 neto y corresponde a un ponderado que considera el precio de cada pack y el peso relativo de estos en la disposición de pago de la encuesta. Las cantidades de servicios se determinan según las participaciones de mercado a lo largo del proyecto (Ver capítulo 4.7 Estimación de la demanda).

7.3 Estimación de Costos y Gastos

Los costos se estimaron de acuerdo a información proporcionada por profesionales que pertenecen a la industria y de acuerdo a la cantidad de servicios otorgados.

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra	9.531.050	12.047.197	26.742.920	43.571.863	46.898.447
Gastos Administrativos	26.199.041	27.166.712	44.247.305	55.065.692	56.453.151
Materiales e Insumos	7.836.000	8.071.080	16.626.425	25.687.826	26.458.461
Publicidad y Marketing	10.040.000	4.540.000	11.040.000	12.040.000	5.540.000
Gastos Varios	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Total Gastos	54.606.091	52.824.989	99.656.649	137.365.382	136.350.059

Fuente: Elaboración Propia

7.4 Inversión Inicial

La inversión inicial se compone de: Inicio de actividades \$260.000, bienes y equipos \$1.060.000, vehículo \$ 48.964.000 e Internet y agenda móvil \$ 6.000.000. El año 2 y 3 se invierten en los vehículos para proceso de escalamiento.

7.5 Capital de Trabajo

La necesidad de capital de trabajo es de \$ 12.419.263, (Ver Anexo N° 17; capital de trabajo y punto de equilibrio)

7.6 Estado de Resultado Projectado

KODUN presenta el siguiente Estado de Resultado proyectado:

	Información Proyectada				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	49.500.000	66.201.429	162.171.000	261.752.529	296.180.409
Costo de Ventas	17.367.050	20.118.277	43.369.345	69.259.690	73.356.908
Margen de Contribución	32.132.950	46.083.152	118.801.656	192.492.839	222.823.500
Publicidad y Marketing	10.040.000	4.540.000	11.040.000	12.040.000	5.540.000
Gastos Administración	27.199.041	28.166.712	45.247.305	56.065.692	57.453.151
EBITDA	-5.106.091	13.376.439	62.514.351	124.387.147	159.830.349
Depreciación	-5.571.428	-5.571.428	-11.142.857	-16.714.285	-16.714.285
Amortización	500.000	400.000			
EBIT	-10.177.519	8.205.011	51.371.494	107.672.862	143.116.064
Otros Gastos No Operacionales					
Otros Ingresos No Operacionales					
Utilidad Antes de Impuesto	-10.177.519	8.205.011	51.371.494	107.672.862	143.116.064
Impuesto a la Renta		-2.051.253	-12.842.873	-26.918.215	-35.779.016
Beneficio Tributario PEA		2.051.253	493.127		
Utilidad (Pérdida) después de Impuesto	-10.177.519	8.205.011	39.021.747	80.754.646	107.337.048

Fuente: Elaboración Propia

7.7 Flujo de Caja Projectado

El flujo de caja es positivo a contar del tercer año, considerando 2 escalamientos

Flujo de Caja Projectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cierre de la Empresa						
Utilidad/Pérdida Después de Impto		-10.177.519	8.205.011	39.021.747	80.754.646	107.337.048
+ Depreciación		5.571.428	5.571.428	11.142.857	16.714.285	16.714.285
+ Amortización						
- Inversión en Activo Fijo	-56.284.000		-49.164.000	-49.164.000		
- Inversión en Capital de Trabajo	-12.419.263					
+ Recuperación del Capital de Trabajo						12.419.263
+ Valor desecho Activos						26.785.715
Flujo Neto puro de los Activos	-68.703.263	-4.606.091	-35.387.561	1.000.604	97.468.932	163.256.312

Fuente: Elaboración Propia

7.8 Balance Projectado

El balance se proyecta a 5 años (Ver Anexo 30 Balance Projectado)

7.9 Evaluación Financiera

7.9.1 Cálculo Tasa de Descuento

1. Tasa Libre de Riesgos (BCP a 5 años) = 1,2%
2. β sin deuda (Recreación) Damodaran¹² = 0,90
3. Premio por riesgo de Mercado Damodaran¹³ = 7,3%
4. Premio por liquidez Universidad de Chile = 3%
5. Premio Startup Universidad de Chile = 3%

$$t = 1,2\% + 0,90 * 7,3\% + 3\% + 3\% = 13,77\%$$

7.9.2. VAN, TIR, Payback

Se evalúa el proyecto con el flujo proyectado a 5 años

VAN	\$44.416.106
TIR	24,64%
Payback	4,06
Punto de Equilibrio	38 Servicios

Fuente: Elaboración Propia

Se observa un VAN de \$44 416.106, una TIR superior a la tasa de descuento, payback en 4,06 años con inversión en vehículos los años 2 y 3 y un punto de equilibrio de 38 servicios al mes 8, lo que hace ser un proyecto atractivo.

7.9.3 Ratios Financieros

Se consideran los siguientes ratios al momento de analizar el proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	-18,59%	12,60%	29,64%	38,47%	35,87%
ROE	-18,59%	12,60%	22,51%	28,85%	26,91%
Margen utilidad Neta	-20,56%	12,39%	24,06%	30,85%	36,24%

Fuente: Elaboración Propia

7.9.4. Fuentes de Financiamiento

El inicio del proyecto será financiado 100% por los socios, al momento de escalar se buscan inversionistas.

¹² http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

¹³ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

7.9.5. Análisis de Sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad a contar del segundo año, considerando un escenario pesimista con impacto de riesgos como mantenciones mayores o fallas del vehículo que reduzca la operación a 11 meses por año y un escenario optimista con aumento del 10% en ventas. Se observa que en los tres escenarios un VAN atractivo y una TIR superior a la tasa de descuento.

Escenarios	Medio	Pesimista	Optimista
VAN	44.416.106	28.183.880	78.425.493
TIR	24,64%	20,69%	32,11%
Payback (años)	4,06	4,56	3,86
Punto de Equilibrio (servicios)	38	36	36

Nota: El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II

VIII. Riesgos críticos

Existen una serie de riesgos que podrían afectar la normal operación de KODUN. Estos se categorizan en internos y externos.

Tabla N° 16: Riesgos Críticos

Categoría de Riesgo	Descripción	Plan de Mitigación	Fuente de Riesgos
Operacional	Falla en el MotorHome, que implique no poder acudir a una solicitud de servicio	Plan de mantención preventiva del MotorHome, que incluya repuestos originales y revisiones periódicas.	Interno
Tecnología	Falla en la página web o APP que impida la conexión de los clientes para que puedan agendar servicios.	Control de monitoreo de los servicios de la página web y App, utilizando el dominio de Nic Chile, que es el que presenta mayor estabilidad.	Interno
RRHH	Ausencias y licencias inesperadas de personal de terapeutas o conductor	Se contará con backups externos de terapeutas previamente contactados y seleccionados. Todos los socios estarán capacitados para conducir vehículo y manipular sauna	Interno
Insumos	Riesgo de no contar con los insumos necesarios antes de comenzar una nueva experiencia con cliente	El plan consiste en manejar un stock de insumos tanto en el vehículo como en bodega. Manejando niveles mínimos para la continuidad del negocio	Interno
Competencia	Riesgo de imitación por parte de competidores que detecten lo atractivo del negocio	El plan consiste en aprovechar la condición de pioneros y fidelizar tempranamente a clientes. Adicionalmente innovar en servicios atractivos.	Externo
Tendencias	Es un potencial riesgo que los clientes comiencen a preferir otros servicios diferentes al sauna y terapias de KODUN	El plan consiste en estar en constante contacto con clientes para detectar sus preferencias a fin de adaptar los servicios a las tendencias.	Externo
Legal y Normativo	Cambios normativos que involucren los servicios entregados por KODUN, sobre los cuales existan nuevas exigencias principalmente sanitarias.	Monitoreo del marco legal que rige a la industria, siguiendo la normativa vigente y preparando a la empresa anticipadamente ante posibles cambios	Externo
Social (Salud)	Pandemia COVID 19, la cual ha provocado impactos en negocios de SPA dada las restricciones de cuarentena y distanciamiento social	Se recogerán las recomendaciones de las autoridades de salud para no poner en riesgo a trabajadores y clientes. Condicionando el negocio a las disposiciones sanitarias vigentes en pandemia	Externo

Nota: El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II

IX. Propuesta al Inversionista

El plan de Negocios de KODUN se enmarca dentro de la Macro Industria del Wellness y dentro de ella en la Industria del Spa. Basa su ventaja competitiva en la diferenciación de llevar un SPA a domicilio, lo que se materializa mediante su principal activo que corresponde a un vehículo motor home acondicionado.

El inicio de las operaciones será financiado íntegramente por los socios. Lo que implica la adquisición, por parte del equipo gestor, de activos y gastos que permitan poner en marcha el proyecto.

Dentro de la estrategia de crecimiento se contempla escalar el negocio al tercer y cuarto año a nuevas comunas, para lo cual se requiere de la compra de dos vehículos. El vehículo a utilizar en el segundo escalamiento será mediante un socio inversionista, para lo que se realizará la siguiente propuesta:

Item	Propuesta
Valor Patrimonio año 3	\$105.448.000
Aumento de Capital	\$50.000.000
Propiedad del Inversionista	35%
Tipo de Acciones	Series Comunes
Governance	Comité de Accionistas
Plan de Escalamiento	segundo escalamiento Año 4
TIR para el inversionista	20%

Fuente: Elaboración propia

Nota: El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II

X. Conclusión

La creciente preocupación por la calidad de vida, el aumento del estrés, el tiempo escaso y la proliferación de servicios a domicilio son importantes tendencias que contribuyen a que exista un segmento con la necesidad de relajarse familiarmente mediante servicios de SPA en el hogar. Lo anterior da origen a la oportunidad de negocio que fue evidenciada con investigación de mercado, reflejando una usabilidad del 76%, frecuencia de compra de 69% todos los meses y disposición a pago de \$100.000 en el 50% de los entrevistados.

Los SPA del sector oriente de la capital conforman una industria madura con competitividad media alta. Los competidores son centros tradicionales y establecidos, no existiendo experiencias de SPA a domicilio con amplitud de oferta, lo que convierte a KODUN en pionero en este tipo de negocio, dotándolo de una ventaja adicional al poder fidelizar a los clientes tempranamente antes de que surjan imitadores, fijando las pautas y normas de este tipo de experiencias.

La ventaja competitiva de KODUN es difícil de imitar porque está sustentada en su competencia central. El Plan de marketing se centra en una segmentación de nicho, con un mix de producto y precio adecuado que permite un posicionamiento óptimo en el segmento objetivo. La propuesta de valor se comunica mediante una estrategia efectiva a través de actividades dirigidas al mercado al cual se desea ingresar, entregando claramente el mensaje que “no es necesario salir del hogar para obtener experiencias de SPA de buen nivel porque KODUN lo hace por Usted”.

El proyecto es atractivo con un VAN de \$ 44.416.106, TIR de un 24,64% y Payback de 4,06 años. Alcanzando el punto de equilibrio al octavo mes.

Los antecedentes expuestos reflejan que KODUN SPA HOME es un proyecto atractivo para los clientes, inversionistas, socios y colaboradores. Con un modelo de negocio innovador, pionero y bien recibido por el segmento al cual está dirigido.

X. Bibliografía

1. Wheelen, Hunger y Oliva (2007). Administración estratégica y política de negocios. 10° edición. Pearson. (WH).
2. Thompson A., Peteraf M., Gamble J. & Strickland A. (2012). Administración Estratégica. Teoría y Casos. McGraw Hill, 18ª edición.
3. Charles Hill y Gareth Jones (2011). Administración estratégica (9ed.).
4. Michael R. Baye: Economía de Empresa. McGraw-Hill/Interamericana de España (2006).
5. Profesora Leslier Valenzuela, material de estudio para cátedra “Dirección de Marketing” año 2019
6. Profesor Christian Cancino del Castillo, material para cátedra “Planificación y Control de la Estrategia”
7. George Bohlander, Scott Snell y Shad Morris. Administración de Recursos Humanos 17° edición
8. Roger. J Best Marketing Estratégico 4° edición
9. Carlos Maquieira Villanueva, Finanzas Corporativas
10. Banco Central, informe (IPoM) 2019
11. Servicio de Impuestos Internos (SII)
12. Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

XII. ANEXOS

Anexo N°1: Mercado Objetivo

Proceso de segmentación

Comuna / Sector	Hogares totales	C2	C1b	C1a	AB	AB+C1a+C1b+C2	Edad entre (35 y 65) 74%	Ajustado a casas	Tamaño casa	n° habitantes 70,6%	Uso familiar 78,1%	Disposición uso 76,3%	Más de \$100.000 69%	Cantidad de servicios anuales
Vitacura	29.477	4.937	4.196	9.306	10.235	28.674	21.219	8.513	7.109	5.019	3.920	2.991	2.064	13.079
Las Condes	111.156	13.877	19.433	37.244	25.309	95.863	70.939	21.932	17.098	12.071	9.428	7.193	4.963	31.457
La Reina	28.688	3.784	3.321	7.062	4.228	18.395	13.612	11.380	8.941	6.313	4.930	3.762	2.596	16.451
Lo Barnechea	27.347	2.884	1.656	3.307	4.990	12.837	9.499	7.086	6.745	4.762	3.719	2.838	1.958	12.409
Peñalolén	68.826	5.907	4.818	5.836	1.630	18.191	13.461	11.605	10.142	7.161	5.592	4.267	2.944	18.661
Chicureo	12.629	1.767	1.488	3.162	2.883	9.300	6.882	6.198	6.198	4.376	3.417	2.607	1.799	11.403
Totales	278.123	33.156	34.912	65.917	49.275	183.260	135.612	66.712	56.233	39.701	31.006	23.658	16.324	103.460

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Asociación de Investigadores de mercado AIM (datos de censo 2017, Encuesta CASEN 2013, 2015 y 2017), más resultados de encuesta aplicada por KODUN en terreno.

Frecuencia de compra y calculo servicios anuales del total de comunas

Uso	Frecuencia anual	% de clientes por frecuencia	Q de clientes por frecuencia	Servicios anuales
cada 1 mes	12	33%	5.436	65.230
cada 2 mes	6	20%	3.265	19.589
cada 3 mes	4	17%	2.840	11.361
cada 6 mes	2	15%	2.498	4.995
cada 12 meses	1	14%	2.285	2.285
Totales			16.324	103.460

Fuente: Elaboración propia

Frecuencia de compra y calculo servicios anuales del total de Chicureo

Uso	Frecuencia anual	% de clientes por frecuencia	Q de clientes por frecuencia	Resvicios anuales
cada 1 mes	12	33%	599	7.189
cada 2 mes	6	20%	360	2.159
cada 3 mes	4	17%	313	1.252
cada 6 mes	2	15%	275	551
cada 12 meses	1	14%	252	252
Totales			1.799	11.403

Fuente: Elaboración propia

Valor de Mercado Objetivo Chicureo

Precio pack	Peso pack	Q pack	Valor
\$ 105.042	53%	6.044	\$ 634.830.882
\$ 147.059	38%	4.333	\$ 637.226.471
\$ 189.076	9%	1.026	\$ 194.042.647
Total		11.403	\$ 1.466.100.000

Fuente: Elaboración propia
Porcentaje de casas

Comuna	Casas	Departamentos	Total	% casas
Vitacura	12.720	18.986	31.706	40,12%
Las Condes	36.339	81.201	117.540	30,92%
La Reina	24.618	4.829	29.447	83,60%
Lo Barnechea	21.286	7.251	28.537	74,59%
Peñalolén	58.670	9.387	68.057	86,21%
Colina	31.112	3.435	34.547	90,06%

Fuente: INE Censo 2017

Distancias a principales Spa

Distancia en Km	Las Condes	Vitacura
Chicureo	25	26
La Dehesa	20	18
La Reina	5	8
Peñalolén	10	12

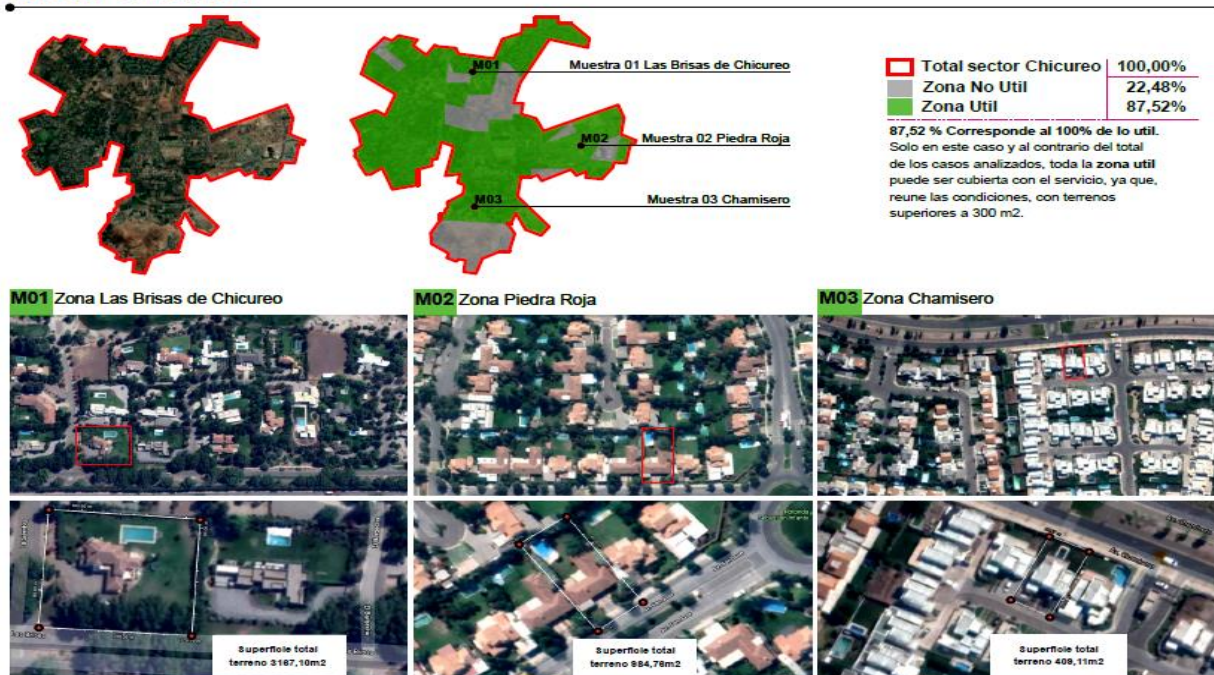
Fuente: Elaboración propia base a Google maps

Casas aptas para proyecto KODUN

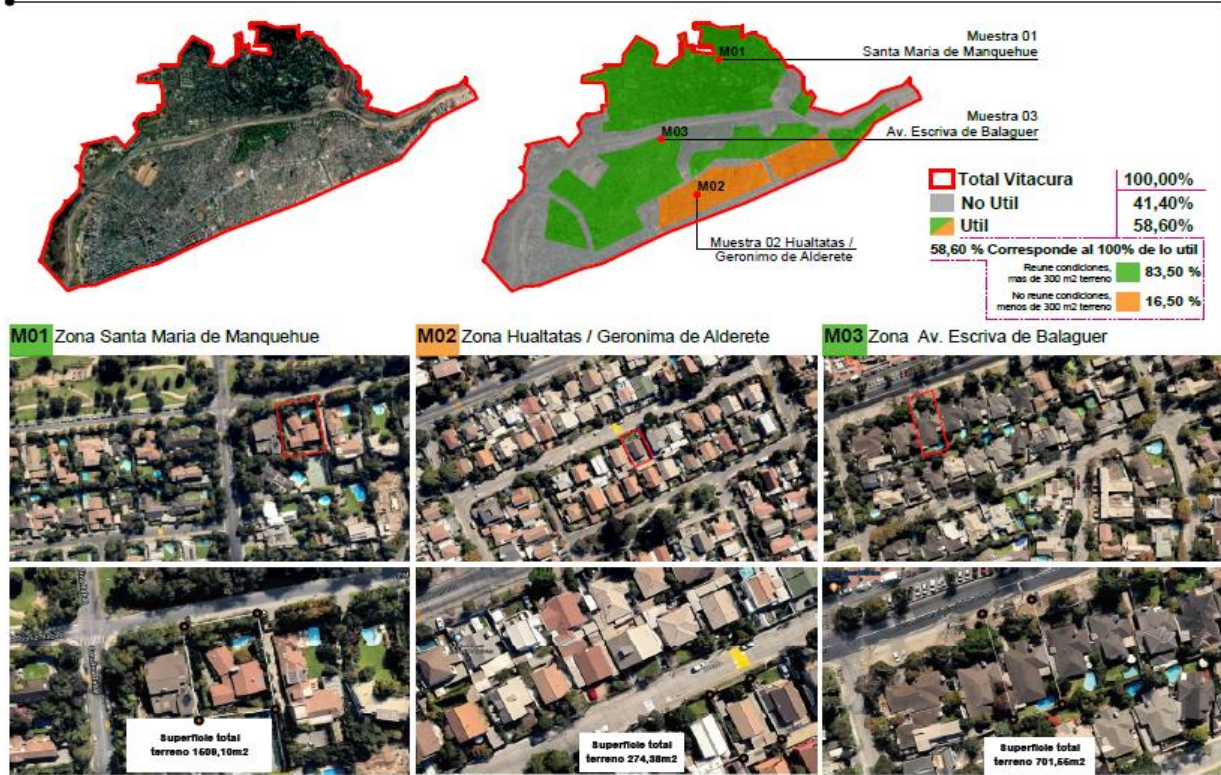
Comuna	% casas aptas
Vitacura	83,51%
Las Condes	77,96%
La Reina	78,57%
Lo Barnechea	95,19%
Peñalolén	87,40%
Chicureo	100,00%

Fuente: Elaboración propia

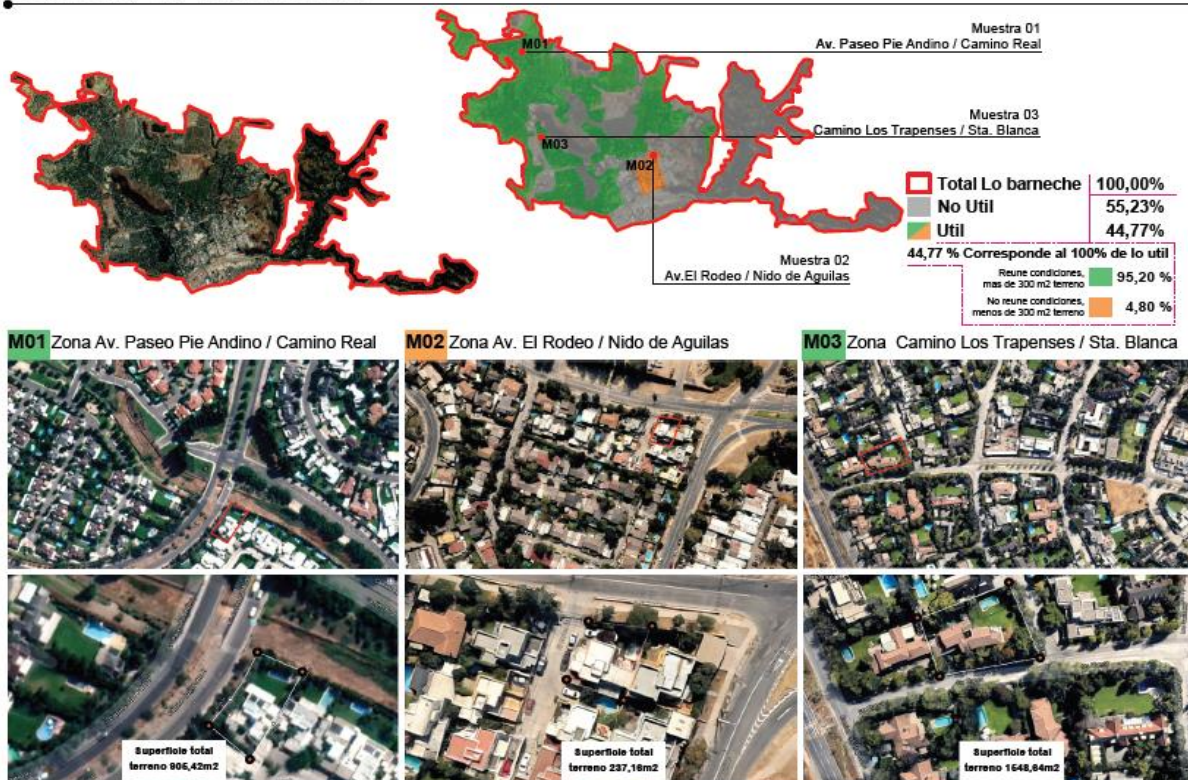
Sector Chicureo



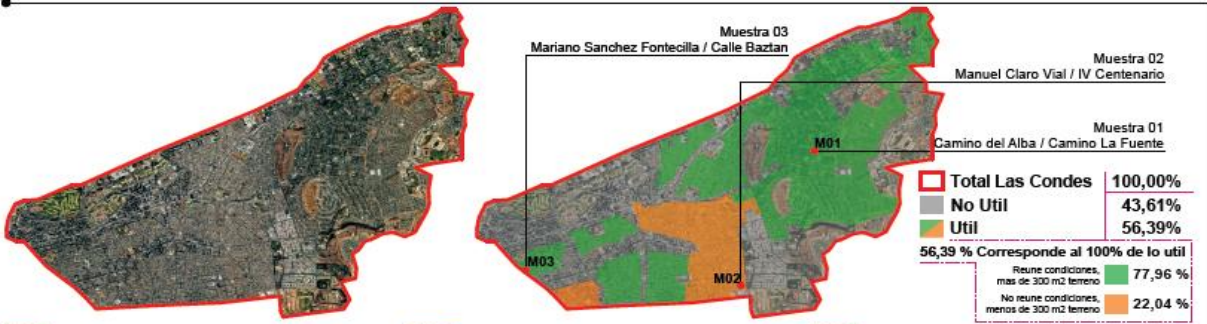
Comuna Vitacura



Comuna Lo Barnechea



Comuna Las Condes



M01 Zona Camino del Alba / Camino La Fuente



M02 Zona Manuel Claro Vial / IV Centenario



M03 Zona Mariano Sanchez Fontecilla /Calle Baztan



Comuna de La Reina



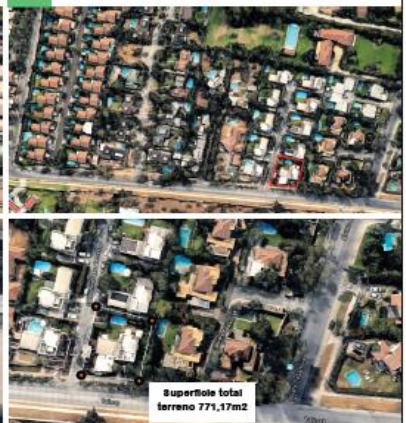
M01 Zona Av. Padre Hurtado / Veintitres de Feb.



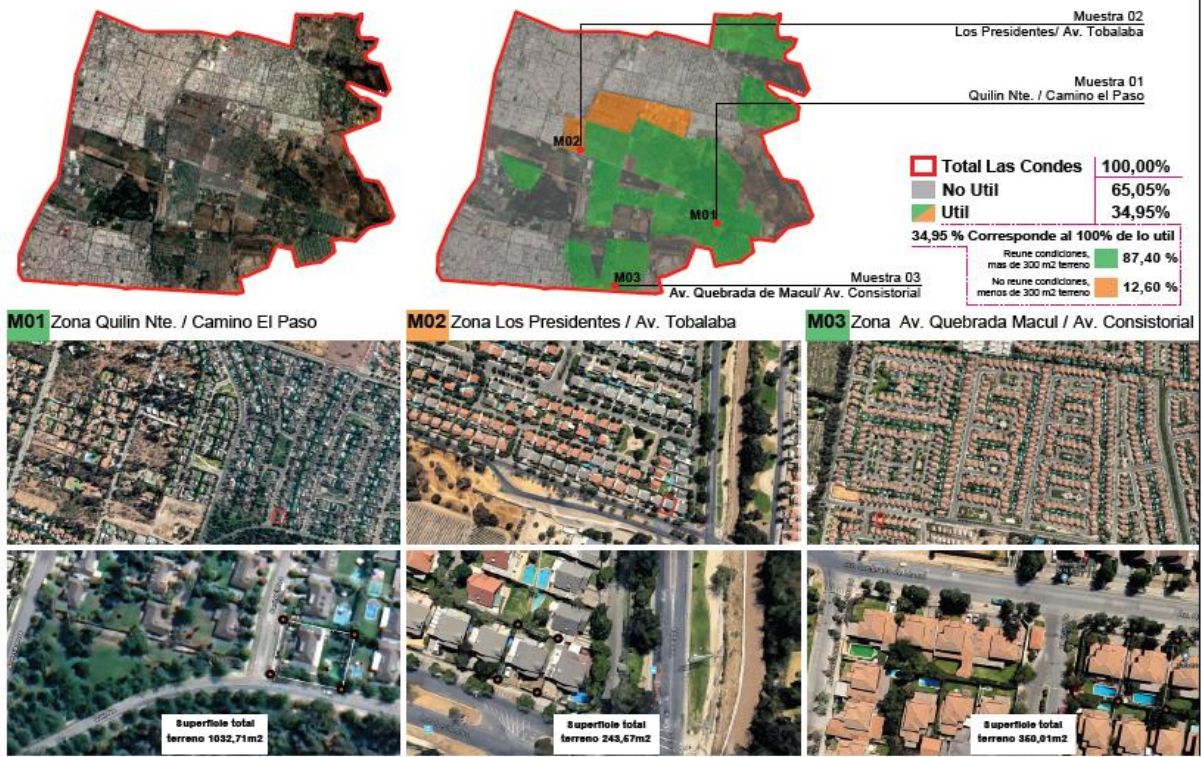
M02 Zona Av. Ossa / Simon Bolivar

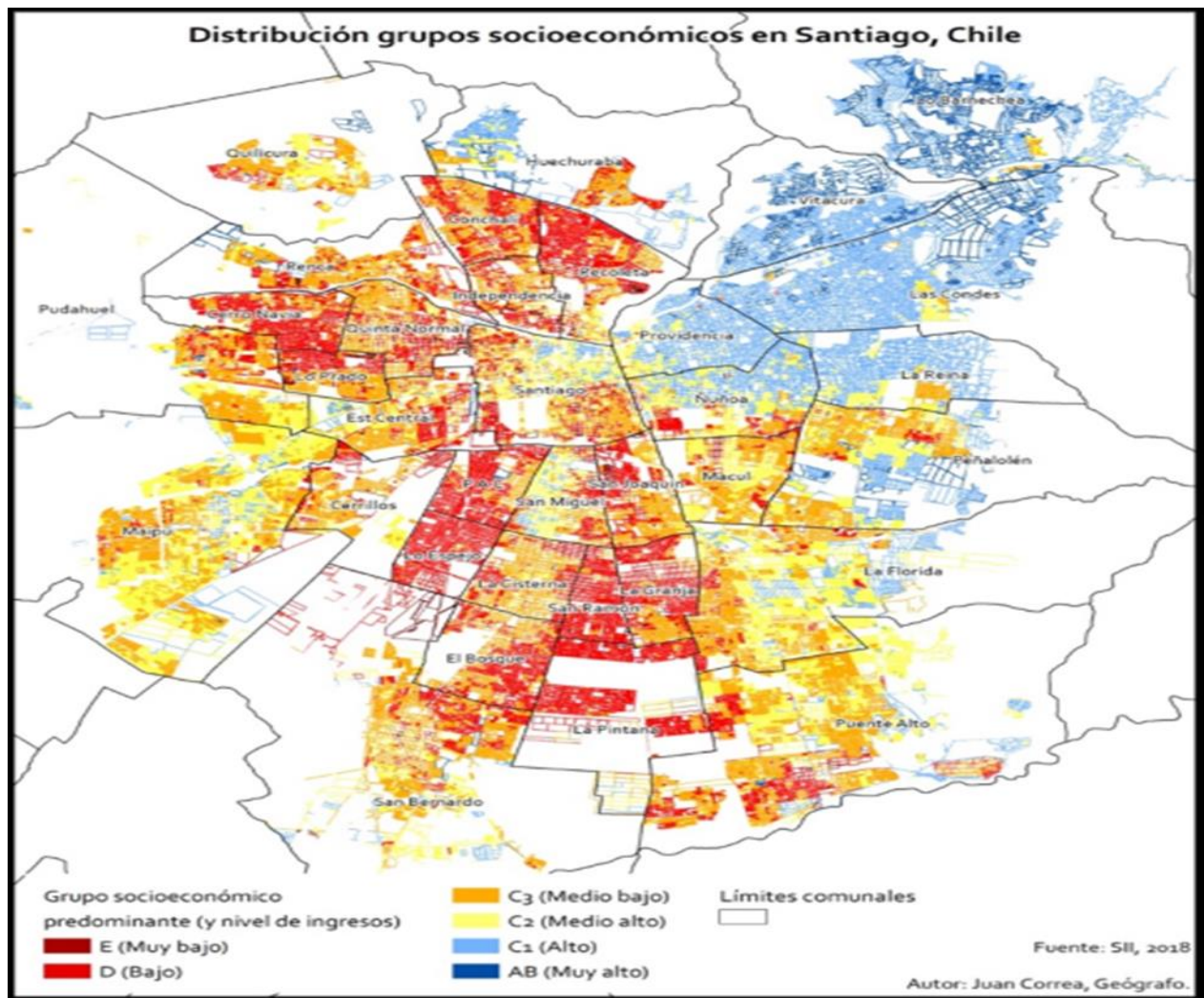


M03 Zona Talinay / Alvaro Casanova



Comuna de Peñalolen





Fuente: Ciper Chile en base a información de SII 2018 <https://ciperchile.cl/2020/01/03/contra-el-urbanismo-de-la-desigualdad-propuestas-para-el-futuro-de-nuestras-ciudades/>

Anexo N°2: Características de los competidores

	nombre	servicios	descripcion	fortalezas	debilidades	comuna	años	tipo	reclamos	cliente objetivo
1	Punto 21 (Hotel NH Collection)	sauna, hidromasaje, masajes	frente a Costanera Center en último piso, 1 solo box masaje, piscina, un Jacuzzi y sauna antiguos. Ofrecen pack con combinación de servicios	prestigio del hotel, antigüedad en el negocio, ubicación, ocupa instalaciones del hotel	página posee poca información. sin agenda de web de reserva y compra. No posee giftcard online. Instalaciones antiguas	Las Condes	25	hotel	reclmo en Google por que es antiguo y falta mantención.	huespedes y cliente local ingreso medio alto
2	SPA Senses (ICON)	sauna, hidromasaje, masajes, limpieza facial	Estilo moderno en ultimo piso, ofrece servicios variados de masajes, estética, faciales más instalaciones de agua y una atractiva decoración.	Buena y atractiva web con información, tarifas, fotos, permite comprar online y giftcard. Buen nivel de instalaciones, ubicación, utiliza instalaciones del hotel	no posee agenda de reserva online, existen varios reclamos y no felicitaciones específicas al Spa, relativamente nuevo.	Las Condes	3	hotel	reclamos tripadvisor por ruido, agua fría, consumo alcohol en sauna, atención, muy lleno fin de semana	generación millennial huesped y local ingreso medio alto
3	The Ritz Carlton	sauna, hidromasaje, masajes, limpieza facial,	Esloito elegante, en último piso ofrece masajes, tratamientos corporales y faciales con elementos como chocolate y uva de vino	Prestigio del hotel, respaldo internacional, instalaciones de lujo, antigüedad en el negocio, ubicación	web página posee poca información. sin agenda de web de reserva y compra. No posee giftcard online, reclamos por falta de masajistas	Las Condes	18	hotel	reclamos trippadvispr por falta de personal masajista	huespedes y cliente local ingreso medio alto, foco en lujo
4	Equilibrio SPA	sauna, hidromasaje, masajes, limpieza facial	Spa con 3 locales, brindan un servicio personalizado. Instalaciones simples con Jacuzzi inflable y una pequeña tina de hidro, variadas opciones de servicio	Antigüedad en el mercado, poseen 3 locales, web con información relevante, servicio personalizado	no opera con reserva y pago web, instalaciones de nivel medio	Las Condes	12	dia	reclamo por no aclarar atencion a personas enfemas. Reclamo no respeta giscard por capacidad, olor humedad, piso sucio	personas de ingreso medio alto que gustan del Spa
5	Spa El Alba Municipal	sauna, hidromasaje, masajes	Spa municipal para residentes de la comuna (294.838 censo 2017), se accede con tarjeta vecino o cuenta con dirección Las Condes. Posee amplias instalaciones de Spa	bajo precio, respaldo de la Municipalidad, buenas instalaciones	alta afluencia de público, poca privacidad, pocos años en el mercado, mercado limitao	Las Condes	3	dia	no se observan	residentes de la comuna
6	Centro Rolf Nathan	sauna, hidromasaje, masajes	Centro municipal para residentes de la comuna (294.838 censo 2017), se accede con tarjeta vecino o cuenta con dirección Las Condes. Posee amplias instalaciones de Spa	bajo precio, respaldo de la Municipalidad, buenas instalaciones	alta afluencia de público, poca privacidad, pocos años en el mercado, mercado limitao	Las Condes	30	club	no se observan	residentes de la comuna
7	Jo Uman Spa	sauna, masajes, limpieza facial	Spa dentro del gimnasio Energy Parque araucano, posee 2 cabinas de masaje arrendadas y utiliza las instalaciones de Energy, tamaño pequeño	alta afluencia de público del Gym, ubicación, antigüedad	pagina sin información, no utiliza agenda ni pago web, instalaciones saturadas al ser comunes al gimnasio	Las Condes	7	club	reclamos en google por estar sobrevendido, fila, sauna mal estado y mantención regular	clientes del gimnasio o por el día, ingreso medio alto
8	The Secret	sauna, hidromasaje, masajes	Cuenta con dos locales, ofrece masajes, hidroterapia y tratamientos corporales, baños leche, rituales ancestrales (bambuterapia, tibetano, tuina, cuencos)	antigüedad en el negocio, ubicación, mejor Spa según tripadvisor, buena web, explicativa, con información y para comprar web, buenas instalaciones servicio personalizado	dificultad de contacto, problemas para agendar	La Reina	7	dia	reclamos en google por atención, reserva de horas, espera excesiva y no responder el telefono	personas de ingreso medio alto que gustan del Spa

	nombre	servicios	descripcion	fortalezas	debilidades	comuna	años	tipo	reclamos	cliente objetivo
9	KIBO SPA PETTRA	sauna, masajes, limpieza facial	Ubicado cerca de Portal la Dehesa, posee modernas instalaciones y ofrece servicios de masajes y estéticos.	prestigio del hotel, instalaciones buen nivel, antigüedad en el negocio, venta online, ubicación, utiliza instalaciones del hotel, posee equipo cocoon único chile para modelamiento	web con poca explicación de tratamientos, reclamos por mala atención	Lo Barnechea	12	hotel	reclamo en facebook por mala atención enero 2019	huespedes y cliente local ingreso medio alto
10	Casa Zapattitos	sauna, hidromasaje, masajes, limpieza facial	Centro que se basa en el concepto Slow Beauty (belleza lenta y holística), ofrecen masajes, tratamientos corporales, faciales y circuito de agua y camas de cuarzo rosado, gran jardín verde	web con información relevante, recinto amplio con vegetación y naturaleza, buenas instalaciones, servicio personalizado	no permite comprar ni reservar por web, pocos años en el mercado	Lo Barnechea	2	día	reclamos en google por atención y por que está lejos	personas de ingreso medio alto que gustan del Spa
11	Youtopia Club	hidromasaje, masajes, limpieza facial	lujoso y moderno centro deportivo con Spa en su interior, ofrece servicios de Spa, estética, corporales, rituales, en excelentes instalaciones, planes de 10 sesiones masaje	antigüedad en mercado, instalaciones primer nivel,	pagina no permite reservas	Lo Barnechea	5	club	no se observan	clientes del gimnasio o por el día, ingreso medio alto
12	Day SPA	sauna, hidromasaje, masajes, limpieza facial, manicure y pedicure	estilo rústico en la comunidad ecológica de Peñalolén. Ofrecen circuitos guiados, programas y sesiones de Spa. Usan agua de deshielo quebrada de Macul	gran amplitud de servicios, antigüedad en el mercado, agua deshielo, web con información relevante, servicio personalizado	no posee pago ni reserva web, no posee sistema redcompra ya que se paga en el lugar	Peñalolén	14	día	reclamo google por falta mantención, no aíslan ruido exterior y sobreocupan al jacuzzi, atención, higiene	personas de ingreso medio alto que gustan del Spa y la naturaleza
13	Spa Sonia Fernandez	Sauna, hidromasaje, masaje, limpieza facial, manicure, pedicure	Centro de estética y Spa ubicado en Chicureo, ofrece servicios de cosmetología, estética y SPA. Además vende productos elaboración propia	Amplia experiencia y presencia en el mercado, buen nivel de instalaciones adecuadas para SPA,	pagina sin opcion de reserva y pago. Página poco explicativa de cada masaje o tratamiento	Colina	35	salon	no se observan	Personas que realizan tratamientos de belleza y sesiones de Spa, ingreso medio alto
14	Hotel termas de Colina	Sauna, hidromasaje, masaje	Hotel Militar con características de Terma, presta servicios de Spa, alojamiento y restaurant, posee aguas 31°	Antigüedad en la industria, posee fuente termal	instalaciones antiguas, página web con poca información, no agenda y reserva online,	Colina	80	termal	reclamos en facebook por aseo y mantención	personal del Ejército, huéspedes particulares y visitantes por el día, ingreso medio
15	SPA Mund	sauna, hidromasaje, masajes, limpieza facial, manicure y pedicure	primer Spa de Santiago, 16 salas de masaje, cuenta con 2.000 m2 contruidos, 10 cabinas sauna, piscina gran capacidad, buenas instalaciones	gran amplitud de servicios, los más antiguos en la industria, amplias instalaciones de Spa, buena web con reservas y pagos online	el ser muy masivo genera reclamos, muchos reclamos en reclamos.cl y google	Vitacura	40	día	en google y reclamos.cl reclaman por higiene, discriminación, atención, falta mantención	personas de ingreso medio alto que gustan del Spa
16	Bow SPA	sauna, masajes, limpieza facial	Centro con 23 años en el mercado, ofrece servicios de Spa a base de paquetes de servicios que unen masaje, belleza, sauna y faciales. Enfoque en pdctos naturales, posee tienda	antigüedad en el mercado, reservas web, página con información relevante, ubicación, servicio personalizado	baja amplitud de servicios, no posee pago vía web, se cancela en el local.	Vitacura	23	día	reclamos.cl no trabajan con grupon, en google reclaman por atención y calidad de masajes	personas de ingreso medio alto que gustan del Spa
17	Vespucci Spa (Novotel)	sauna, hidromasaje, masajes	Ubicado en subterráneo Novotel, este Spa cuenta con piscinas de Spa. Ofrecen planes de 5 y 10 sesiones de masaje, no tiene enfoque belleza y amplio espacio	ofrecen planes de masaje de 5 sesiones, buen nivel de instalaciones, antigüedad en el negocio, pagina con buena información, ubicación, utiliza instalaciones hotel	no opera con agenda de reserva y pago online	Vitacura	15	Hotel	no se observan	huespedes y cliente local ingreso medio alto

	nombre	servicios	descripcion	fortalezas	debilidades	comuna	años	tipo	reclamos	cliente objetivo
18	ELENTIAL Renaissance	sauna, hidromasaje, masajes,	Spa cuenta con modernas instalaciones principalmente su hidromasaje, baños leche, algas y uva a diferencia de todos abre 11:30	prestigio hotel, pagina con información relevante, antigüedad, buen nivel de instalaciones, ubicación y premio Leed Gold (sustentable), utiliza instalaciones del hotel	poca integración de la oferta, no opera con reserva y compra online, abre tarde 11 am, reclamo por no respetar puntos CMR	Vitacura	5	hotel	reclamo en reclamos.cl por no canje de puntos CMR en el SPA	huespedes y cliente local ingreso medio alto
19	Noi Vitacura	sauna, masajes, limpieza facial	Ubicado una cuadra Mall casa costanera brinda servicios de masaje, rituales, cosmetológicos en instalaciones amplias	pagina con información clara, buenas instalaciones, antigüedad en el mercado, utiliza instalaciones hotel	no contempla agenda y compra por web, reclamo por perdida de objetos	Vitacura	7	hotel	reclamos .cl prdida de articulos de valor	huespedes y cliente local ingreso medio alto
20	Balthus	sauna, hidromasaje, masajes, limpieza facial	centro deportivo con dos locales, instalaciones de Spa de buen nivel, ofrece masajes, tratamietos faciales y Spa, unico con cabina de hielo y reposeras inrarojo	amplias instalaciones, antigüedad en el mercado, prestigio de la marca	pagina no usa reserva online y pago online	Vitacura	20	club	reclamo por mantencion y horarios de cierre reclamos.cl	clientes del gimnasio o por el día, ingreso medio alto
T1	Competidor T1	masaje	servicios a domicilio	movilidad, baja inversión	baja amplitud de servicios	Todas		otros	NA	NA
T2	Competidor T2	masaje, manicure y pedicure	servicios a domicilio	movilidad, baja inversión	baja amplitud de servicios	Todas		otros	NA	NA
T3	Competidor T3	masaje, manicure, pedicure y facial	servicios a domicilio	movilidad, baja inversión	baja amplitud de servicios	Todas		otros	NA	NA
T4	Competidor T4	masaje laboral	servicios a empresas	movilidad, baja inversión	baja amplitud de servicios	Todas		otros	NA	NA
T5	Competidor T5	masaje y manicure laboral	servicios a empresas	movilidad, baja inversión	baja amplitud de servicios	Todas		otros	NA	NA
T6	Competidor T6	masaje	servicios en un local	las propias del negocio	baja amplitud de servicios	Las de la Industria		otros	NA	NA
T7	Competidor T7	masaje, manicure y pedicure	servicios en un local	las propias del negocio	baja amplitud de servicios	Las de la Industria		otros	NA	NA
T8	Competidor T8	masaje, manicure, pedicure, limpieza facial	servicios en un local	las propias del negocio	baja amplitud de servicios	Las de la Industria		otros	NA	NA

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°3: Encuesta y resultados

1. ¿Es importante para Usted disminuir su nivel de stress?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

2. ¿Qué actividades realiza Usted para disminuir los niveles de stress o relajarse?

3. ¿Si existiera algún servicio como un SPA Móvil Integral que cuente con Masajes, Sauna Seco, Manicure, Pedicure y limpieza facial, utilizaría este servicio?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

4. Desearía el servicio de SPA móvil integral a domicilio:

<input type="checkbox"/>	Solo para Usted
<input type="checkbox"/>	Para usarlo en Familia

5. ¿Con que frecuencia Usted utilizaría el servicio?

<input type="checkbox"/>	Todos los meses
<input type="checkbox"/>	Cada 2 meses
<input type="checkbox"/>	Cada 3 meses
<input type="checkbox"/>	Cada 6 meses
<input type="checkbox"/>	Otro

 Especificar: _____

6. ¿Qué servicios le gustaría que tuviera un SPA móvil integral para que lo contrate en su domicilio? (máximo 5)

<input type="checkbox"/>	Sauna
<input type="checkbox"/>	Tinetas o hidromasaje
<input type="checkbox"/>	Masajes de Relajación
<input type="checkbox"/>	Masajes Descontracturantes
<input type="checkbox"/>	Masaje piedras calientes
<input type="checkbox"/>	Reflexología
<input type="checkbox"/>	Masaje craneal
<input type="checkbox"/>	Manicure/Pedicure
<input type="checkbox"/>	Aroma Terapia
<input type="checkbox"/>	Limpieza Facial
<input type="checkbox"/>	Otro

 Especificar: _____

7. ¿Qué atributos valoraría en un SPA móvil integral? (máximo 5)

<input type="checkbox"/>	Higiene	
<input type="checkbox"/>	Buena calidad de atención	
<input type="checkbox"/>	Variedad de formas de pago	
<input type="checkbox"/>	Puntualidad	
<input type="checkbox"/>	Rapidez	
<input type="checkbox"/>	Variedad de servicios	
<input type="checkbox"/>	Calidad de los materiales	
<input type="checkbox"/>	Personal calificado	
<input type="checkbox"/>	Cumplimiento de los servicios contratados	
<input type="checkbox"/>	Equipamiento y ornamentación	
<input type="checkbox"/>	Otro:	Especificar: _____

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de SPA integral a domicilio para su familia

<input type="checkbox"/>	Menos de \$ 50.000
<input type="checkbox"/>	Entre \$ 50.000 y \$ 100.000
<input type="checkbox"/>	Entre \$ 100.000 y \$ 150.00
<input type="checkbox"/>	Entre \$ 150.000 y \$ 200.00
<input type="checkbox"/>	Más de 200.000

9. ¿En qué comuna vive?

10. ¿Cómo es su lugar habitacional?

<input type="checkbox"/>	Casa	
<input type="checkbox"/>	Departamento	
<input type="checkbox"/>	Parcela	
<input type="checkbox"/>	Otro	Especificar: _____

11. ¿Cuántas personas compone en grupo familiar con que vive?

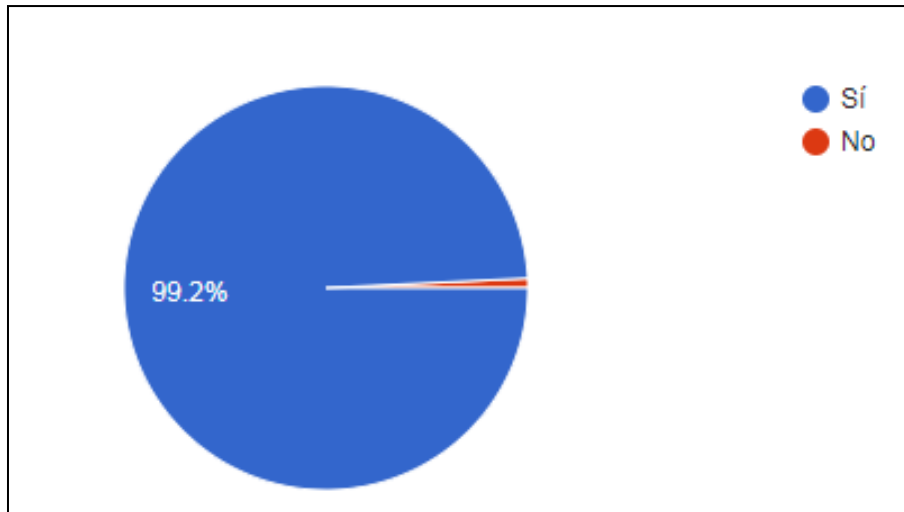
_____ Personas

12. ¿Qué edad tiene?

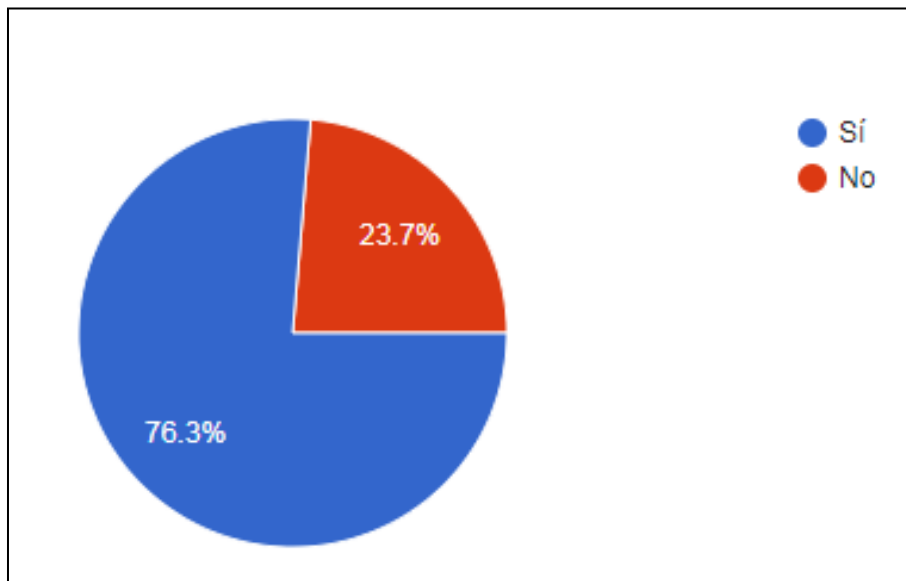
<input type="checkbox"/>	Menos de 18 Años
<input type="checkbox"/>	Entre 18 y 35 Años
<input type="checkbox"/>	Entre 35 y 55 Años
<input type="checkbox"/>	Entre 55 y 65 Años
<input type="checkbox"/>	Mayor de 65 Años

Resultados

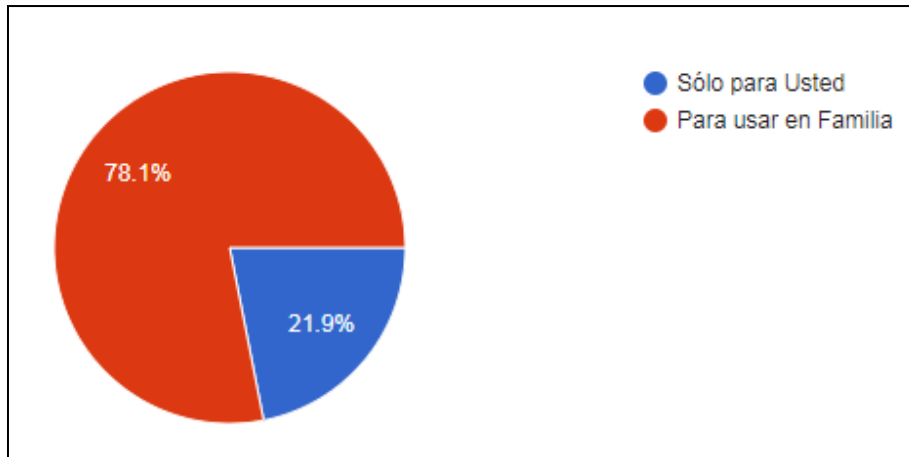
1. ¿Es importante para usted disminuir su nivel de stress?



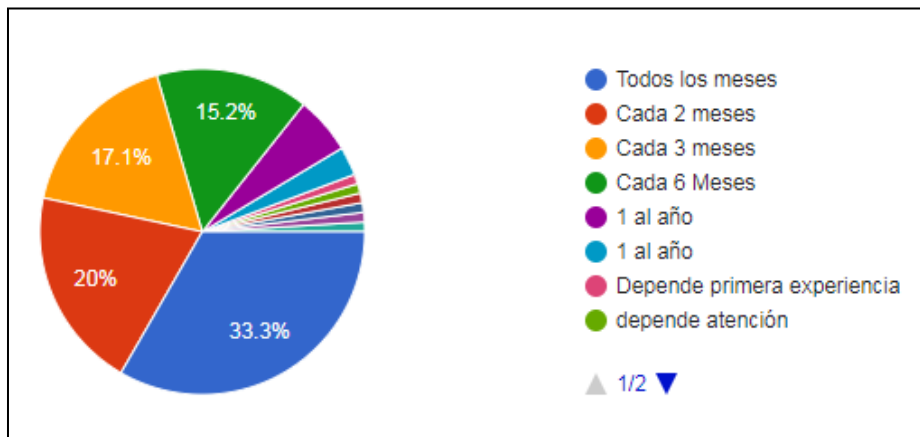
2. Si existiera algún servicio como un SPA Móvil Integral que cuente con Masajes, Sauna seco, Manicure, Pedicura y limpieza facial, ¿utilizaría este servicio?



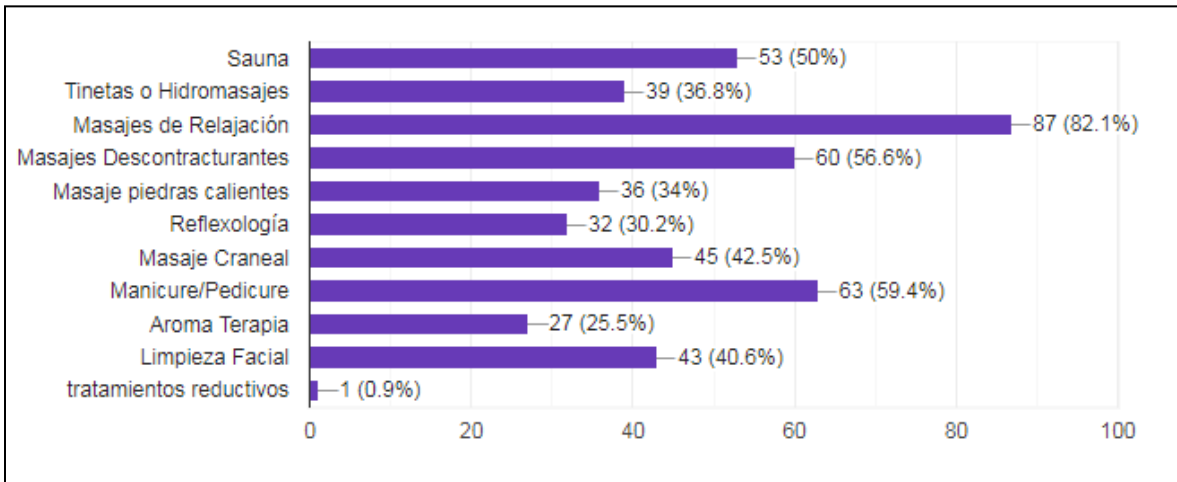
3. Desearía el servicio de SPA Móvil integral a domicilio



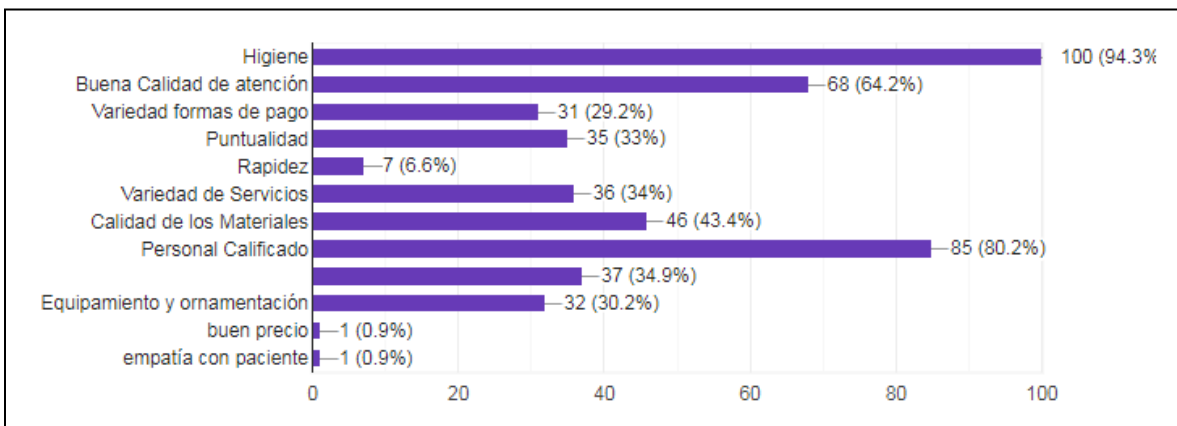
4. ¿Con que frecuencia usted utilizaría el servicio?



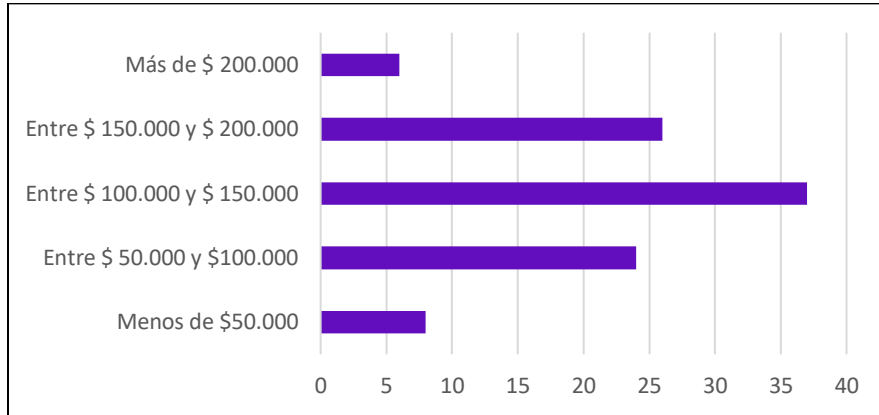
5. ¿Qué servicios le gustaría que tuviera un SPA Móvil Integral para que lo contrato en su domicilio?



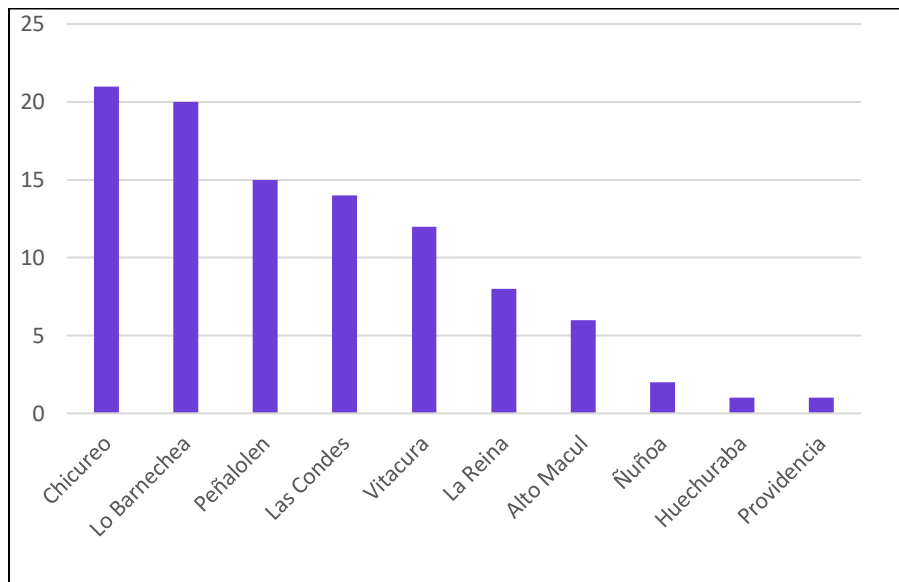
6. ¿Qué atributos valoraría en un SPA Móvil Integral?



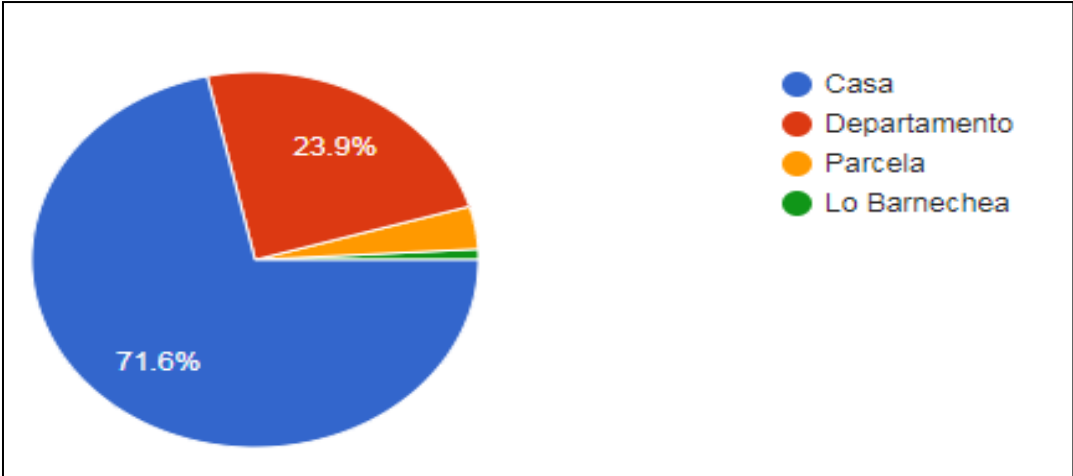
7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de SPA Integral a domicilio para su familia?



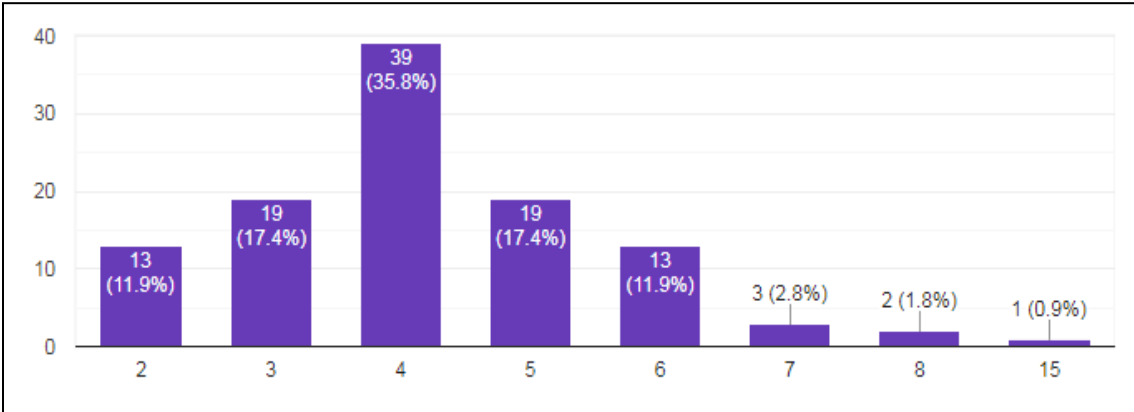
8. ¿En qué comuna vive?



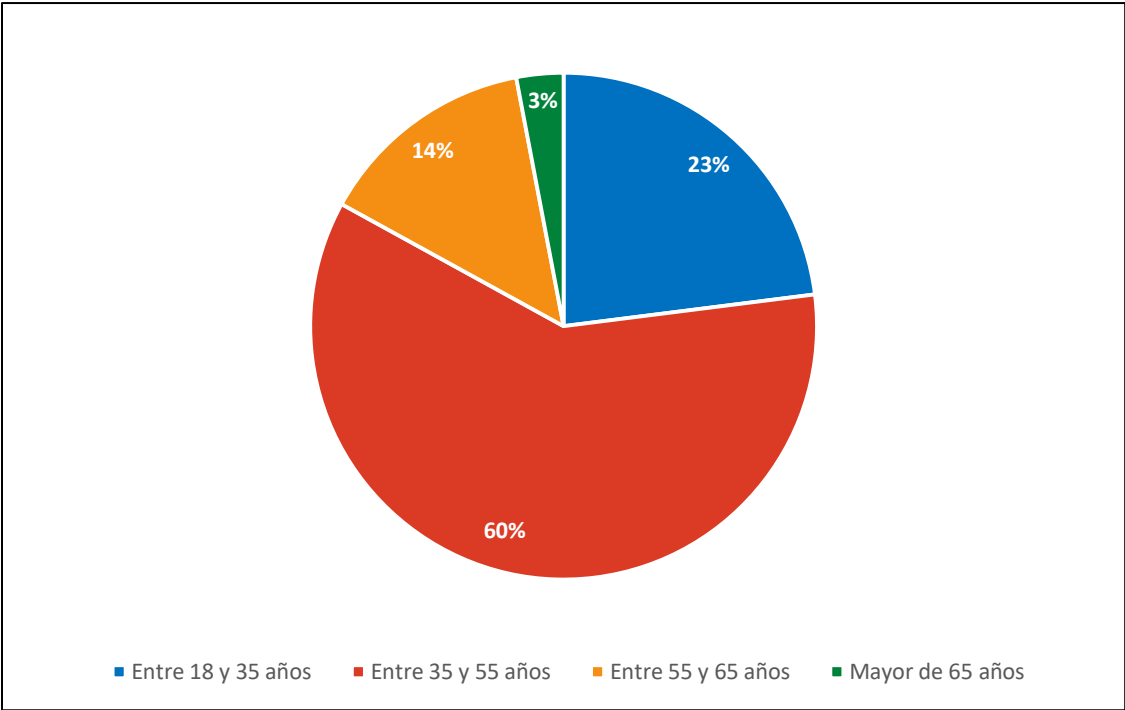
9. ¿Cómo es su lugar habitacional?



10. ¿Cuántas personas compone su grupo familiar?



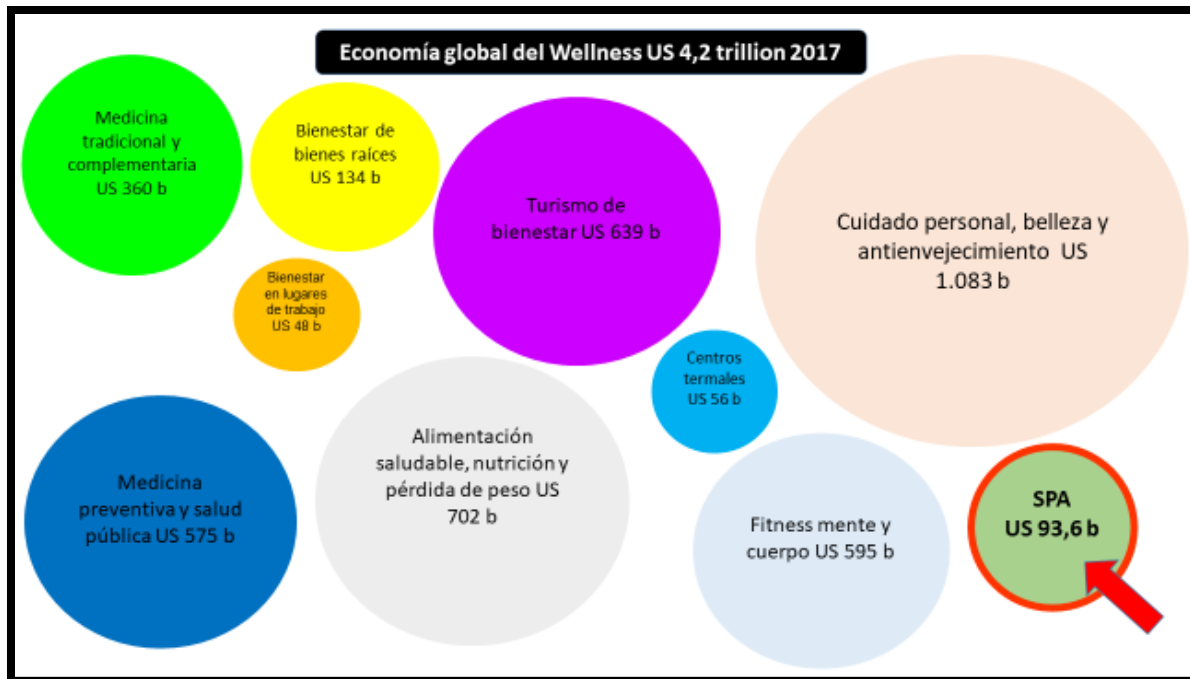
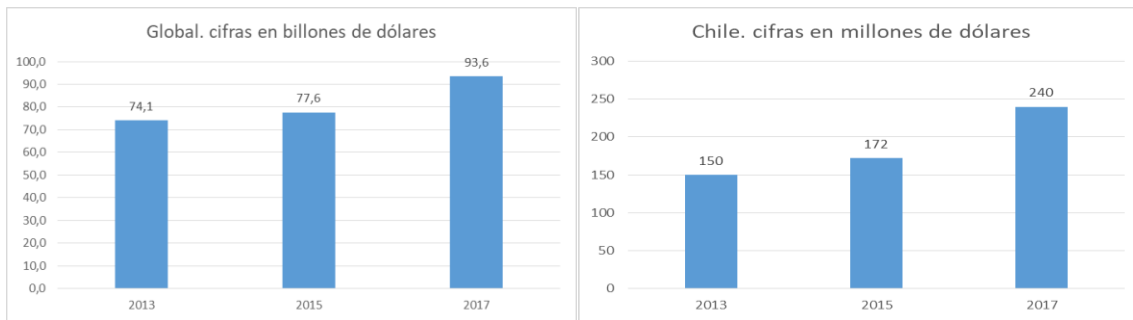
11. ¿Qué edad tiene?



Anexo N°4: Evolución y sectores industria wellness

	2013		2015		2017		Crecimiento promedio	
	Ingresos	N° de Spa	Ingresos	N° de Spa	Ingresos	N° de Spa	Ingresos	N° de Spa
Chile (US millones)	\$150	238	\$172	307	\$240	517	15,00%	29,31%
Global (US billones)	\$74,10	105.591	\$77,60	121.595	\$93,60	149.252	6,58%	10,34%

Fuente: Elaboración propia en base a datos The Global Wellness Institute



Fuente: The Global Wellness Institute

Anexo N°5: Proveedores

N°	Proveedor	Producto/servicios	Web
1	Camillas Chile	- Camillas - Sillas de Masajes - Cojines - Masajeadores de Pie - Aceites	www.camillaschile.cl
2	Poxi	- Uniforme de trabajo	www.poxi.cl
3	Tollas Lourdes	- Batas - Tollas - Cojines - Sabanillas - Colchas - Protectores de Almohadas - Protectores de Colchon	www.toallaslourdes.cl
4	Tylöhelo	- Saunas - Cabinas de saunas - Calefactores - Accesorios para saunas - Salas a Vapor - Generadores de Vapor - Repuestos para saunas	www.tylohelo.cl
5	Distribuidora ACO	- Generadores Eléctricos - Herramientas - Maquinarias - Taller	www.aco.cl
6	Colegio de Terapeutas	- Capacitación de Masajes - Masoterapeuta	www.colegiodeterapeutas.cl
7	Transbank	- Servicio de pago electrónico	www.transbank.cl
8	Mundo Masaje	- Cursos de Masajes - Camillas y sillas portatiles - Aceites y Cremas - Piedras para Masajes - Aromaterapia - Almohadas Especiales	www.mundomasaje.cl
9	SPA Store	- Camillas de Masajes - Masajeador Eléctrico - Parches desintoxicantes - Uniformes - Maquinas de depilación - Detector de Puntos Auriculoterapia	www.spastore.cl
10	Muebles Metalicos	- Biombos - Camillas - Cojines - Apoya Pies - Pisos - Sillas de Masajes - Sillones Podología	www.masquemuebles.cl

N°	Proveedor	Producto/servicios	Web
11	Empresa Vita	- Pisos - Barras de Seguridad - Camas Clinicas	www.vitastore.cl
12	Harvia	- Saunas Secos - Saunas Infrarojos - Calefactores Eléctricos - Generadores de Vapor - Servicio de adaptación e instalación de Saunas	www.harvia.cl
13	Simma	- Generadores Eléctricos - Eluminadores - Luces de Emergencia	www.simma.cl
14	Cosmething	- Esmaltes - Limas - Productos de Manicure - Uñas Acrílicas - Cosmetología - Maquillaje Profesional	www.cosmethings.cl
15	Eca Salud	- Biombos - Camillas - Mesas	www.ecasalud.cl
16	Higiene Futura	- Dispensadores de Toallas - Dispensadores Papel Higienico - Dispensadores de Jabón - Regarcas - Recargas de Papel - Insumos de Higiene	www.higienefutura.cl
17	Tecnic Sauna	- Cabinas de Saunas - Generador de Vapor - Calefactores - Accesorios	www.tecnicsauna.cl
18	Sinelec	- Generadores Eléctricos	www.sinelec.cl
19	Pinterest	- Pinturas - Decomural	www.pinterest.cl
20	Nava Vida	- Camillas - Sillas - Accesorios - Decoración	www.navavida.cl
21	Ventas Kine	- Limpieza Facial - Aceites y Cremas - Masajeadores - Manicure - Pedicure - Piedras Calientes	www.ventaskine.cl
22	Punto Masaje	- Aceites - Camillas de Masajes - Sillas de Masajes - Accesorios y decoración	www.puntomasaje.cl
24	Vielva	- Generador eléctrico	www.vielva.cl

N°	Proveedor	Producto/servicios	Web
25	Promast	<ul style="list-style-type: none"> - Camillas de Masajes - Sillas de Masajes 	www.promast.cl
26	Cosmetica Caval	<ul style="list-style-type: none"> - Maquillaje - Brochas - Depilación - Esmaltes 	www.cosmeticacaval.cl
27	Tiendas de Retail	<ul style="list-style-type: none"> - Cosmetología - Esmaltes - Accesorios - Decoración 	
28	Medstyle	<ul style="list-style-type: none"> - Cremas Hidratantes - Cremas Rejuvenecedoras - Aceites 	www.medstyle.cl
29	Tessachile	<ul style="list-style-type: none"> - Productos para el cuidado de la piel - Producto para quemaduras solares - Fragancias 	www.tessachile.cl

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°6: Tamaño de mercado de la industria del Spa Comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea (La Dehesa), Peñalolén (alto) y Chicureo.

MASAJE	CAMILLAS	lun 50%	mar 50%	mié 50%	jue 50%	vie 80%	sáb 100%	dom 100%	horario		capacidad diaria	real semanal	capacidad semanal	Tasa
The Ritz - Carlton SPA	3	21	21	21	21	34	42	42	8	22	42	202	294	69%
Equilibrio masaje SPA	10	45	45	45	45	72	90	0	10	19	90	342	540	63%
Casa Zapatitos	6	0	0	30	30	48	60	60	10	20	60	228	300	76%
Day SPA	5	0	0	20	20	32	40	40	10	18	40	152	200	76%
Balthus	4	24	24	24	24	38	48	48	9	21	48	230	336	69%
Noi Vitacura	10	65	65	65	65	104	130	130	8	21	130	624	910	69%
Vespucci SPA	8	52	52	52	52	83	104	104	7	20	104	499	728	69%
SPA Mund	16	96	96	96	96	154	192	192	9	21	192	922	1344	69%
The Secret	4	20	0	20	20	32	40	40	11	21	40	172	240	72%
Senses	5	30	30	30	30	48	60	60	9	21	60	288	420	69%
												366	531	70%

masajes anuales **351.245**

Spa con masaje	Promedio Ticket	Promedio Camillas	Promedio Capacidad Mensual	Usabilidad Promedio	Mercado Mensual	Mercado Anual	Anual USD
20	35.000	7	2.125	70%	1.038.814.720	12.465.776.640	15.582.221

MANICURE/PEDICURE	Manicuristas	lun 50%	mar 50%	mié 50%	jue 50%	vie 80%	sáb 100%	dom 100%	horario		capacidad diaria	real semanal	capacidad semanal	Tasa
Day SPA	3	0	0	12	12	19	24	24	10	18	24	91	120	76%
Balthus	2	9	9	12	12	19	24	24	9	21	24	109	168	65%
Spa Sonia Fernandez	3	15	15	15	15	24	30	0	9	19	30	114	150	76%
												105	146	72%

manic/pedic anual **45.274**

Spa con maniq/pedq	Promedio Ticket	Promedio manicurista	Promedio Capacidad Mensual	Usabilidad Promedio	Mercado Mensual	Anual	Anual USD
9	20.000	3	584	72%	76.036.800	912.441.600	1.140.552

LIMPIEZA FACIAL	Cosmetóloga	lun 50%	mar 50%	mié 50%	jue 50%	vie 80%	sáb 100%	dom 100%	horario		capacidad diaria	real semanal	capacidad semanal	Tasa	
Day SPA	2	0	0	8	8	12	16	16	10	18	16	60	80	75%	
Balthus	2	12	12	12	12	19	24	24	9	21	24	115	168	68%	
Senses	2	12	12	12	12	19	24	24	9	21	24	115	168	68%	
Bow Spa	1	6	6	6	6	8	11	0	9	20	11	43	66	65%	
Casa Zapatitos	2	0	0	10	10	16	20	20	10	20	20	76	100	76%	
Equilibrio	2	10	10	10	10	16	20	0	10	20	20	76	120	63%	
Spa Sonia Fernandez	3	15	15	15	15	24	30	0	9	19	30	114	180	63%	
												86	126	69%	
												limp facial anual	61.611		

Spa con Cosmetóloga	Promedio Ticket	Promedio Cosmetóloga	Promedio Capacidad Mensual	Usabilidad Promedio	Mercado Mensual	Anual	Anual USD
15	40.000	2	504	69%	207.240.312	2.486.883.740	3.108.605

SPA DAY	Spa day	L 50% del masaje	M 50% del masaje	M 50% del masaje	J 50% del masaje	V 50% del masaje	S 50% del masaje	D 50% del masaje	semanal
SPA Senses (ICON)	1	15	15	15	15	24	30	30	144
The Ritz Carlton	1	11	11	11	11	17	21	21	101
Casa Zapatitos	1	0	0	15	15	24	30	30	114
SPA Mund	1	48	48	48	48	77	96	96	461
Vespucci Spa (Novotel)	1	8	8	8	8	10	31	31	104
Noi Vitacura	1	10	10	10	10	21	39	39	138
									177

Spa con Spa day	Promedio Ticket	pesos	dólares
11	22.000	2.054.065.024	2.567.581

Spa Day anual	93.367
---------------	--------

Tamaño mercado industria	USD	\$	asistencias anuales
	22.398.959	17.919.167.004	551.496

Anexo N°7: Tipos de SPA según The Global Wellness Institute

The Global Wellness Institute define 7 tipos de Spa¹⁴ :

SPA de día D: Ofrecen servicios de Spa, masajes, tratamientos faciales, corporales. Las instalaciones son exclusivamente para el SPA y se usan de forma diaria

SPA Hotel H: Centros ubicados dentro de un hotel o resort que brindan servicios de SPA a la carta tanto para huéspedes del hotel como para público en general

SPA Club C: Centros deportivos como gimnasios, que ofrecen servicios similares a un SPA de día con la diferencia que se ubican dentro de instalaciones deportivas.

SPA Médico M: Centros que operan supervisados un profesional de la salud, brindan tratamientos médicos, bienestar integral o cosméticos en entorno de Spa.

SPA Salón S: Centros de belleza que brindan servicios de Spa. Se ubican dentro de del salón y su foco es la peluquería, cosméticos y manicure, entre otros.

SPA Termal T: Centro que entrega servicios de Spa, masajes, hidroterapia y tratamientos faciales con una fuente de agua termal, mineral o de mar.

Otros SPA O: Incluye instalaciones que no se encuentren en las anteriores categorías, como los ubicados en cruceros, aeropuertos, SPA móviles y SPA laboral.

¹⁴ <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2018-global-wellness-economy-monitor/>

Anexo N°8: Reunión Sub departamento profesiones médicas Seremi de Salud

En Reunión con La Señora Sra. Isabel González Jefa Unidad atención al usuario del Subdepartamento profesiones médicas nos manifiesta que para el Proyecto no es necesaria autorización sanitaria para operar el SPA móvil. Hace entrega de documento informativo que respalda lo planteado.



DEPARTAMENTO ACCIÓN SANITARIA
SUBDEPARTAMENTO DE PROFESIONES MÉDICAS

INFORMATIVO

1. Desde Septiembre de 2015, **las siguientes actividades no requieren autorización sanitaria de la SEREMI de Salud Región Metropolitana** para comenzar a atender público, basta con la patente comercial:

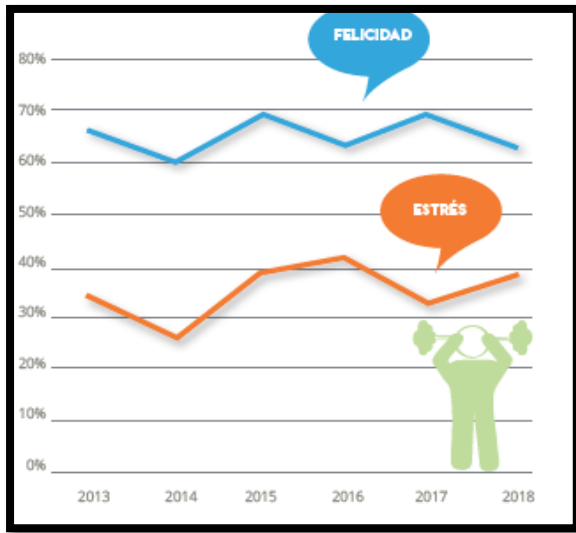
- ❖ *Peluquería (lavado, corte, peinado, tintura, permanente o alisado de cabello, etc.)*
- ❖ *Manicure*
- ❖ *Pedicure*
- ❖ *Maquillaje*
- ❖ *Embelllecimiento de pestañas y cejas*
- ❖ *Depilación con cera manual*
- ❖ *Masaje manual o mediante sistemas vibratorios (relajación, descontracturante, reductivo, con piedras calientes, etc.)*
- ❖ *Reflexología*
- ❖ *Higiene cutánea y limpieza capilar, mediante calor seco, vapor y productos de tocador, persiguiendo la eliminación de restos de secreción sudoral, sebácea, detritus celulares, polvo ambiental y materias extrañas;*
- ❖ *Protección contra contactos irritantes provenientes del medio ambiente, mediante cremas o sustancias catalogables dentro de los cosméticos;*
- ❖ *Aplicación de luz ultravioleta, solárium.*

El funcionamiento de la actividad puede ser fiscalizado, en cualquier momento, por personal de la SEREMI de Salud.

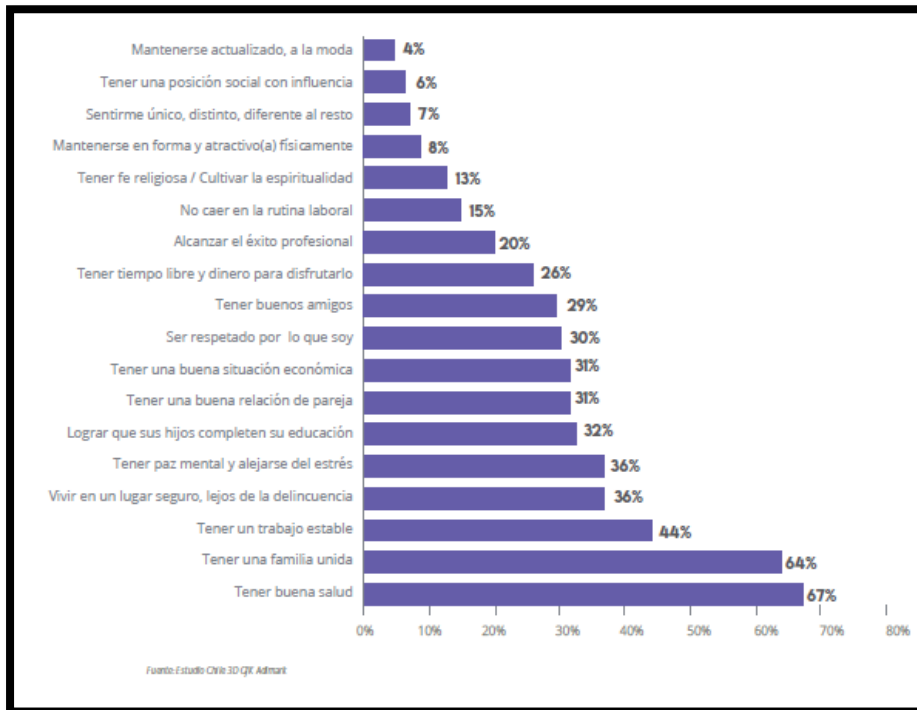
*Las actividades de embellecimiento y estética en piel sana y sus anexos, serán realizadas por **cosmetólogos** los cuales deberán estar habilitados por la SEREMI de Salud de acuerdo al Decreto Supremo N° 88 de 1980.*



Anexo N°9: Evolución de felicidad y estrés de los chilenos.



Fuente: Estudio Chile 3D GKK Adimark



Fuente: Estudio Chile 3D GKK Adimark

Anexo N°10: Análisis del macroentorno modelo PESTEL

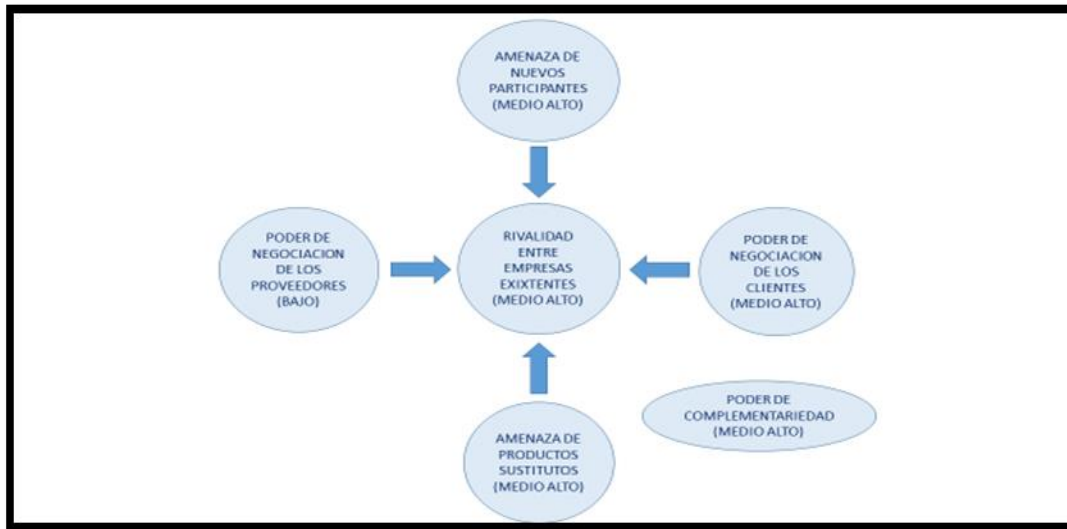
FACTOR	RIESGO	OPORTUNIDAD	EXIGENCIAS	CONCLUSIÓN
Político	Inestabilidad política, posibles cambios en la constitución, y proyecto de ley que modificación el código sanitario en actividades de cuidado y embellecimiento corporal (1)	Mayor tiempo disponible por posible reducción jornada laboral a 40 horas (2). Reforma tributaria Propyme	Cumplimiento de normativa laboral, tributaria y sanitaria	El escenario político que vive Chile pasa por un momento de inestabilidad y cambios, no obstante presenta oportunidades para la industria del Spa
Económico	Baja en la proyección de crecimiento del PIB entre 0.5% y 1,5% , alto desempleo (3), alza en tipo de cambio encarece algunos insumos , aumento en inflación 0,6 enero 2020 (4)		Monitoreo de la calidad de servicio de los clientes y estar en contacto permanente fidelizándolos. Evaluar alternativas de insumos en el mercado local.	El ambiente económico es complejo, una baja en la proyección de crecimiento y alto desempleo son aspectos que afectan a la industria al ser un servicio que no es de primera necesidad.
Social	Que exista mayor preferencia por actividades de relajación al aire libre u otras formas de relajación sustitutas a un Spa. Riesgo por a virus covid-19 afecta negocio por aspectos de contagio y cuarentena.	La tendencia al bienestar físico, mental y espiritual (5), el aumento sostenido de los niveles de estrés (6) y tendencia a solicitar servicios a domicilio constituyen oportunidades para la industria.	Entregar servicios de Spa con experiencias innovadoras, monitorear las tendencias y cumplir las expectativas de los clientes. Cumplir normas sanitarias covid-19 y períodos de cuarentena	Vida acelerada, conciencia de mejor bienestar y servicios a domicilio son tendencias que impulsan la industria, para lo cual debe estar orientada al cliente y sus necesidades. Además se requiere adaptación por alerta sanitaria actual por covid-19
Tecnológico	Seguridad de la información, vulnerabilidad de datos del negocio y temas financieros	Mejoras en exhibición virtual de servicios, sistemas de agenda, reserva (7), equipos, insumos y medios de pago. Las redes sociales permiten contacto permanente con clientes.	Estar al día de las tecnologías disponibles para negocios de Spa, capacitaciones para crear competencias en estas nuevas herramientas.	El desarrollo tecnológico genera un escenario propicio para la industria al dotarla de mecanismos para agilizar y automatizar su gestión, estar mas conectados con sus clientes y mejorar el nivel de servicios. Se requiere contar con las competencias necesarias para aprovecharlos
Ambiental	Escasez hídrica de la zona central podría traer restricciones a llenado de piscinas lo que afectaría a Spas que disponen de grandes instalaciones	Una oportunidad para el sector es mostrarse como responsables medioambientalmente para alinearse con las tendencias y preferencias de los clientes	El reciclaje, trabajar con proveedores con políticas medioambientales y realizar adecuado tratamiento de aguas	El entorno ambiental no impacta en gran medida a los Spa. La tendencia vigente es el cuidado del medio ambiente, por lo que la industria se debe sumar a esta tendencia
Legal	Sanciones por parte de Seremi de salud por incumplimiento de la normativa	desde 15 Septiembre 2015 existen actividades que no requieren autorización del Seremi Salud (8)	Cumplir con decreto 244 (9), decreto 88 (10) y decreto 594 (11) además de lo estipulado en código sanitario	El entorno legal se rige por códigos asociados a la cosmetología y centros de belleza. No existe leyes atinentes a un Spa propiamente tal. Las actividades de masaje, sauna, manicure, pedicure no requieren autorización sanitaria

Fuente: Elaboración propia

Referencias

- https://www.camara.cl/pley/pley_detalle.aspx?prmID=13639&prmBL=13093-11
 - <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/proyectos/avanza-el-proyecto-de-las-40-horas-comision-del-senado-aprobo-idea-de/2020-01-29/140432.html>
 - <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-diciembre-de-2019>
 - <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2020/02/07/ipc-de-enero-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-mensual-de-0-6>
 - <https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/10/chile-saludable-vol-7.pdf>
 - <http://5aldia.cl/wp-content/uploads/2018/12/CHILE-SALUDABLE-2018.pdf>
 - <https://spalopiabusines.com/spa/citas-online-spa/>
 - Documento en anexo N°8 obtenido en reunión con Jefe unidad atención usuario Sub Departamento profesiones medicas Seremi de Salud Santiago
 - https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DTO-244_11-JUN-1975_INSTITUTOS%20DE%20BELLEZA.pdf
 - https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DTO-88_18-JUNIO-1981_Cosmetologia.pdf
- <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=167766>

Anexo N°11: Análisis del microentorno modelo PORTER



Fuente: Elaboración propia

Amenaza de nuevos participantes MEDIA ALTA

La amenaza de nuevos entrantes es media alta. Los requerimientos de capital podrían ser algo restrictivos para empresas más pequeñas pero asequibles para las de mayor tamaño dadas las opciones de financiamiento existentes, por lo que se considera una barrera media, la tecnología es estándar y de común acceso. El cliente tiene costos medianamente bajos de cambio, que son principalmente la cercanía física y familiaridad con el centro al que asiste. El conocimiento del mercado es una barrera que puede mitigar medianamente el riesgo de ingreso.

Amenaza de Productos Sustitutos MEDIA-ALTA

La amenaza de sustitutos es media alta. Existe una variedad de modelos de negocio que ofrecen servicios a domicilio de masajes, manicure, pedicure, limpieza facial. Además, existen centros de masajes, salones de manicure y pedicure, gimnasios y centros médicos que realizan masajes, servicios de masajes a empresas, entre otros. No obstante, el cliente que asiste a un SPA busca una experiencia integral, con circuito de agua o sauna, masajes, y otros.

Poder de Negociación de los Proveedores BAJO

El poder de negociación de los proveedores se considera bajo. Existe variedad de empresas que suministran insumos para los SPA dependiendo del servicio o tratamiento a realizar, siendo en su mayoría insumos genéricos. Adicionalmente la importación directa y la posibilidad de comprar vía aplicaciones web amplían las opciones de abastecimiento. Dado que el conocimiento del negocio es necesario, es poco probable una integración hacia adelante.

Poder de Negociación de los Clientes MEDIO ALTA

El poder de clientes se considera medio-alto. El cambiar de proveedor implica costos medianamente bajos para el cliente, los que se asocian a la cercanía física y familiaridad con actual centro. Si bien el número de SPA es acotado en el sector oriente, existe una cantidad adecuada que permite la posibilidad de cambiar de centro en un servicio que se tiende a estandarizar.

Rivalidad entre empresas existentes MEDIA-ALTA

La rivalidad se considera como media alta. El crecimiento de la Industria del SPA es más lento que en décadas pasadas, comenzando a dar paso a una mayor importancia al precio y servicio. Los dueños de los Centros SPA diferencian la experiencia entregada para mantener su cuota de mercado y buscar nuevos clientes, en medio de un servicio que se tiende a estandarizar y promociones en páginas de descuento como peixe (ex groupon). Por otra parte las barreras de salida son medianas y se relacionan con la liquidación de bienes raíces y equipamiento. Se destaca que los SPA considerados competidores directos son los que tienen “circuito de agua” que contempla servicios como sauna seco, sauna húmeda y tinas hidromasaje, los que no entregan dichos servicios se consideran sustitutos.

Poder relativo a la complementariedad MEDIA-ALTA

La fuerza de la complementariedad es media alta. La industria de institutos y CFT en materias de masoterapia y cosmetología proporcionan el recurso humano que es clave, contar con personal calificado en cantidad, tiempo y forma es relevante. La industria

hotelera también está dentro de esta categoría, los SPA públicos que se ubican dentro de hoteles o son parte de los mismos dependen del desempeño de dicha industria.

Anexo N°12: Detalle de competidores

N°	Nombre	sauna	hidromasaje	masajes	manivure y pedicure	limp. facial	Posicionamiento
1	NH Collection	x	x	x			12 D Day SPA
2	SPA Senses (ICON)	x	x	x		x	13 S Spa Sonia Fernandez
3	The Ritz - Carlton SPA Wellness Centre	x	x	x		x	15 D SPA Mund
4	Equilibrio masaje SPA	x	x	x		x	20 C Balthus
5	Spa El Alba Municipalidad las Condes	x	x	x			2 H SPA Senses (ICON)
6	Centro Rolf Nathan Municipalidad de Las Condes	x	x	x			3 H The Ritz Carlton SPA
7	Jo Uman Spa (GYM Energy Parque araucano)	x	x	x		X	4 D Equilibrio masaje SPA
8	The Secret	x	x	x			7 C Jo Uman Spa
9	KIBO SPA (Hotel Petra Santiago)	x	x	x		x	9 H KIBO SPA hotel Petra
10	Casa Zapatitos	x	x	x		x	10 D Casa Zapatitos
11	Yutopia		x	x		x	19 H Noi Vitacura
12	Day SPA	x	x	x	x	x	1 H NH Collection
13	Spa Sonia Fernandez	x	x	x	x	x	5 D Spa municipal EL Alba
14	Hotel termas de Colina	x	x	x			6 C Centro municipal Rolf Nathan
15	SPA Mund	x	x	x	x	x	8 D The Secret aqua Spa
16	Bow SPA	x		x		x	11 C Yutopia
17	Vespucci Spa	x	x	x			14 T Hotel termas de Colina
18	ELENTIAL SPA Renaissance Santiago Hotel	x	x	x			16 D Bow SPA
19	Noi Vitacura	x	x	x		x	17 H Vespucci Spa Novotel
20	Balthus	x	x	x	x	x	18 H Elential, Renaissance Hotel
T1	masaje			x			T1 1 servicio domicilio
T2	masaje + manic / pedic			x	x		T2 2 servicios domicilio
T3	masaje + manic / pedic + limp. facial			x	x	x	T3 3 servicios domicilio
T4	masaje empresa			x			T4 1 servicio laboral
T5	masaje empresa + manic / pedic empresa			x	x		T5 2 servicios laboral
T6	local masaje			x			T6 1 servicio en local
T7	local masaje + manic /pedic			x	x		T7 2 servicios en local
T8	local masaje + manic /pedic + limp facial			x	x	x	T8 3 servicios en local

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°13: Inscripción marca

Instituto Nacional de Propiedad Industrial
INAPI - Chile

MARCAS • BUSCAR EN BASE DE DATOS

MENU

Marca Anotación

Buscador

N° Solicitud:

N° Registro:

Nombre Signo:

No hay resultados.

OK

Comience con

Termine con

Titular: KODUN



Anexo N°14: Modelo Canvas

Segmento de clientes:

Personas que compran una experiencia de SPA a domicilio para utilizarlo en Familia de 4 usuarios o más. Pertenecientes a los GSE AB, C1a, C1b y C2 y que viven en casas de más de 350 m² en Chicureo. Los motiva mejorar su bienestar mediante actividades que contribuyen a la relajación y disminución del estrés como Spa y masajes, así como recibir tratamientos cosméticos. El negocio se enfocará al inicio en hogares de Chicureo que corresponden a 1.799. Posteriormente se escalará a otras comunas.

Propuesta de Valor: Se focaliza en entregar una solución única, para resolver la necesidad de relajación y bienestar de personas y sus familias en la comodidad del hogar. Lo anterior se materializará mediante un SPA a domicilio, experiencia que no existe en el mercado. Operará mediante un vehículo equipado para estos fines, entregando baños de sauna seco, masajes, manicure, pedicure y limpieza facial. Considerando altos estándares de higiene y personal altamente calificado

Canales: Los canales son medios para comunicarse y llegar al segmento de clientes con el objetivo de dar a conocer la propuesta de valor, distribuirla y concretar la venta¹⁵. Lo adecuado de un canal se relaciona con las etapas del proceso de compra (reconocimiento, evaluación, compra, entrega y postventa). En las etapas de reconocimiento y evaluación por parte del cliente, se utilizarán: Revista local Valles del Sol Chicureo (papel, digital, app), anfitrionas en terreno (tercerizado), newsletter, redes sociales, página web propia, App y eventos de activación BTL en lugares estratégicos. En la etapa de compra se utilizará el canal página web con botón de pago online. La Entrega del servicio se efectuará directo en domicilio del cliente y para postventa se contempla un canal telefónico (número móvil de los socios).

Relación con los clientes: La relación para adquirir clientes, mantenerlos fidelizados, buscar la recompra y referidos será personalizada, mediante newsletter, redes sociales, página web corporativa y eventos de exhibición en lugares estratégicos. La relación al

¹⁵ Material de Cátedra Dirección de Marketing Profesora Leslier Valenzuela.

momento de entregar el servicio será directa y personalizada en el domicilio. También se operará telefónicamente de forma directa y personalizada en instancias de postventa.

Actividades clave: Para hacer tangible la propuesta de valor de SPA Móvil se requiere de actividades clave que corresponden a:

- **Dar a conocer marca, experiencia y captar clientes:** Esta actividad consiste en comunicar permanentemente la propuesta de valor y gestionar la marca con potenciales clientes mediante los canales establecidos para concretar ventas. En los canales electrónicos como la web corporativa, App y redes sociales se expondrá información completa del servicio y sus características. Mediante newsletter se enviará contenido de valor dirigido. En la revista VDS se publicará información atractiva de la experiencia. Los eventos de activación BTL en lugares estratégicos se realizan montando un stand demo y exhibiendo el servicio a potenciales clientes, invitándolos a conocer KODUN apoyado con material audiovisual y servicios de prueba.
- **Proceso de agendamiento:** Este se llevará a cabo dentro de la página web de KODUN, la cual estará dotada de una agenda en línea para poder hacer las reservas. Dicha agenda valida la disponibilidad y registra cada nueva reserva. No se podrá usar la agenda para solicitar servicios dentro del mismo día, para este efecto será telefónicamente de acuerdo a disponibilidad.
- **Montaje y ejecución de la Experiencia móvil:** El vehículo se desplaza al domicilio. Una vez en el lugar se comienza a crear el ambiente, conectando el sauna para que tome la temperatura adecuada, la aromatización debe cubrir por completo el motorhome, de igual manera los sistemas de sonido y climatización deben estar operando adecuadamente. El personal prepara los implementos e insumos necesarios para brindar una óptima experiencia. Para lo anterior se estima llegar 30 minutos antes de la hora de la reserva.
- **Controlar cumplimiento estándares de higiene:** Esta actividad permite asegurar el cumplimiento de este ítem de la propuesta de valor, el cual es el más valorado por potenciales clientes en la investigación de mercado. Se controlará la limpieza periódica tanto interna como externa del vehículo, así como también las camillas,

cambio de elementos desechables, desinfección de implementos, aseo de manos, sauna, mesas, y piso tanto antes de la experiencia como posterior a ella. El conductor del vehículo actuará como supervisor de la actividad.

- **Capacitación del Recurso Humano:** La calificación del personal también tuvo un alta valoración en la encuesta y es parte de la propuesta de valor. Para cumplir este atributo, se capacitará al personal en diversas técnicas de tratamientos en centros educativos especialistas en la materia. Una vez capacitados se controlará la aprobación de los diversos cursos. Kodun busca que el nivel de conocimientos entre sus terapeutas sea el mismo para que el servicio tenga una calidad consistente y unificada.
- **Medir la calidad de servicio:** Esta actividad permite obtener el feedback necesario respecto de la experiencia brindada. Se aplicará una encuesta de calidad del servicio que contempla desde la compra de la experiencia hasta el retiro del personal y el servicio de postventa.

Recursos Claves: Para realizar las mencionadas actividades clave es necesario contar con recursos que lo permitan, estos recursos son:

- **Recursos para comunicar y captar clientes:** Se contemplan los canales de comunicación como la página web y App con contenido explicativo de los servicios y videos de la experiencia, software para realizar newsletter el cual será desarrollado por terceros, equipo de anfitrionas tercerizado para levantar data, suscripción revista local y el motorhome dándole un uso comunicacional en activaciones BTL. Además, la marca KODUN es un recurso utilizado para comunicar la propuesta de valor.
- **Recursos para proceso de agendamiento:** Sistema de agenda incorporado en la página web.
- **Recursos para Montaje de la Experiencia móvil:** Consiste en vehículo Motorhome, sauna con calefactor, generador de corriente, camillas e insumos, más el personal de maso terapeutas, manicurista, cosmetólogo y conductor del vehículo, quien a la vez operará el sauna. Se contempla también como recurso los

conocimientos y certificaciones del personal en sus áreas de know how, así como la experiencia de uno de los socios quien pertenece a la industria.

- **Recursos para controlar los estándares de higiene:** Se utilizará un protocolo de higiene el cual establece las periodicidades y alcances de cada acción. Adicionalmente se utilizará un check list de higiene.
- **Recursos para capacitación del RRHH:** Se externalizará y corresponde a los diferentes institutos de capacitación que imparten cursos y carreras en materias atinentes a los servicios entregados. Además uno de los socios pertenece a la industria con estudios y conocimientos que le permiten capacitar al personal. Se estandarizarán los conocimientos de terapeutas.
- **Recursos para medir la calidad de servicio:** El recurso contemplado es una encuesta de calidad de servicio ejecutada por la empresa mediante su área de postventa y por organismos externos. Esta información se utilizará para controlar aspectos como la calidad de los masajes, funcionamiento del sauna, puntualidad en la llegada, calidad de la atención, higiene percibida, entre otros.

Asociaciones Claves: Principales proveedores de insumos, Alianza con Centros de estudios e institutos de capacitación con prestigio, a fin de contar con personal altamente capacitado en los servicios entregados. Los centros comerciales y lugares de alta afluencia de público arriendan por día espacios para exhibir diferentes productos o servicios, por lo que se consideran claves al momento de dar a conocer el servicio. Las productoras de eventos al momento de realizarse una feria o evento wellness pasan a ser relevante para el proyecto, así como en la organización de kermess de colegios en donde se podría presentar el servicio. Revista local Valles del Sol VDS con alta presencia en la zona. Finalmente es clave contar con un servicio autorizado de mantención del vehículo.

Estructura de Costos: Los principales costos

- Vehículo: mantención, higiene, combustible, seguro, TAG, permiso circulación,

- Remuneraciones y capacitaciones: terapeutas, conductor, manicurista, cosmetólogo
- Servicio: materiales e insumos y tratamientos
- Marketing: servicio web, suscripción revista, eventos BTL, visitas, actividad lanzamiento,
- Capacitación: cursos para el personal.

Flujo de Ingresos: La fuente de ingresos proviene de las ventas del servicio SPA a domicilio. El pago lo realizarían las familias por acceder a un servicio innovador e integral en la comodidad de su hogar. Este pago se realizará mediante la página web con botón de pago. La modalidad de cobro se realizará por pack de servicios donde cada uno tiene agrupados servicios y tiempos asociados a cada uno y un precio asociado.

Anexo N°15: Diseño de Layout interior y exterior del Motorhome

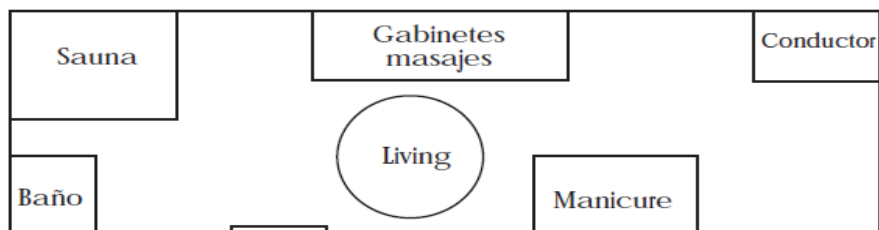
Diseño exterior



Ejemplo de diseño Interior



Plano



Anexo N°16: Descripción de los servicios

1 Sauna seco o finlandés.

Baño de calor seco en una cabina cubierta de madera, generando calor mediante una estufa eléctrica, con humedad no superior al 20% y temperaturas que oscilan entre los 80° y 90°. Sus beneficios son inducir a la relajación mediante la sudoración abundante, permite la desintoxicación y activar la circulación sanguínea. Se utiliza para fines higiénicos de la piel mediante a la apertura de poros y terapéuticos. El sauna es uno de los componentes de una rutina Spa, a diferencia de los masajes, manicure y limpieza facial que corresponden a servicios complementarios.¹⁶

2. Masajes.

Técnica que utiliza la manipulación directa de la superficie del cuerpo en búsqueda de resultados terapéuticos. Existen muchas variantes de masaje con tratamientos específicos de reducción de tensiones, disminución del estrés y alivio de lesiones. Abarca desde movimientos contundentes y profundos hasta contactos superficiales y ligeros.¹⁷

Tipos de masaje:¹⁸

-Masaje de relajación: Técnica de relajación profunda. Se realiza con maniobras sutiles y superficiales que buscan armonizar el sistema nervioso, reducir el cansancio físico y desconectar la mente para lograr sensación de bienestar.

-Masaje descontracturante: Corresponde a un masaje muscular profundo mediante técnicas específicas que permiten relajar contracturas, aliviar tensión muscular en todo el cuerpo, sensibiliza el sistema nervioso y la elasticidad del músculo.

-Masaje Mixto: corresponde a una combinación de un masaje de relajación con un masaje descontracturante.

-Masaje Craneal: Técnica que estimula el cuero cabelludo, cuello y hombros, trabajando a nivel muscular y energético. Sus beneficios son relajar tensiones, disminuir migrañas y liberar el pensamiento.

-Masaje de reflexología: Opera trabajando las zonas reflejas de cada órgano del cuerpo

¹⁶ Fuente: SPA Mund https://www.spamund.cl/featured_item/sauna-clasico/

¹⁷ Fuente: The Global Wellness Institute <https://globalwellnessinstitute.org/wellnessevidence/massage/>

¹⁸ Fuente One & Only SPA <https://www.spaoneandonly.cl/masajes/>

que se ubican en los pies. Contribuye a estimular el sistema inmunológico, reduce el estrés, y ayuda a mejorar el flujo sanguíneo favoreciendo a desbloquear impulsos nerviosos y lograr una sensación de bienestar.

-Masaje piedras calientes: se realiza con piedras volcánicas, las cuales se calientan a temperatura adecuada. Mediante masaje con aceites se utilizan en todo el cuerpo proporcionando sensación de relajación. Permite dar flexibilidad a la musculatura para aplicar las maniobras de masaje. Sus beneficios son calmar la mente y aliviar el estrés.

3 Limpieza Facial

La limpieza facial es una rutina indispensable para mantener la higiene de la piel del rostro. La suciedad ambiental, maquillaje y estrés provocan suciedad en la piel y pérdida de vitalidad y frescura. Los beneficios son retardar el envejecimiento y la aparición de arrugas, elimina impurezas y células muertas, ayuda a remover puntos negros y a regular el acné. Este tratamiento comienza con la preparación de la piel, limpiando con crema o gel de limpieza, posteriormente se realiza una tonificación para luego exfoliar y retirar células muertas. El uso de lociones ablandadoras, junto a aplicación de vaporizador facilita la apertura de poros para, mediante técnica manual, desincrustar “comedones” o puntos negros. Finalmente se realiza la hidratación de la piel.¹⁹ La limpieza facial será realizada en una camilla acolchada cubierta con sábanas de papel, la cual será cambiada al término de cada aplicación que tiene una duración entre 30 y 60 minutos.

4 Manicure/Pedicure

La Manicure y Pedicure, son tratamientos de belleza cosmético para las uñas de manos y pies. Este servicio consiste en preparar las uñas limando uñas, cutículas e hidratando las uñas para posteriormente aplicar esmaltes con la forma y diseño que elija el cliente. El tiempo de realización de este servicio dependerá del tratamiento de uña y diseño que elija el cliente, el cual en general va de 20 a 30 minutos por manos, y alrededor de 45 minutos para los pies, dado que eso incluye tratamiento para las durezas.

¹⁹ Fuente: CIM Grupo de formación <https://www.cimformacion.com/blog/estetica-y-belleza/que-es-la-higiene-facial-fases-y-fundamento/>

Anexo N°17: Capital de Trabajo y punto de equilibrio

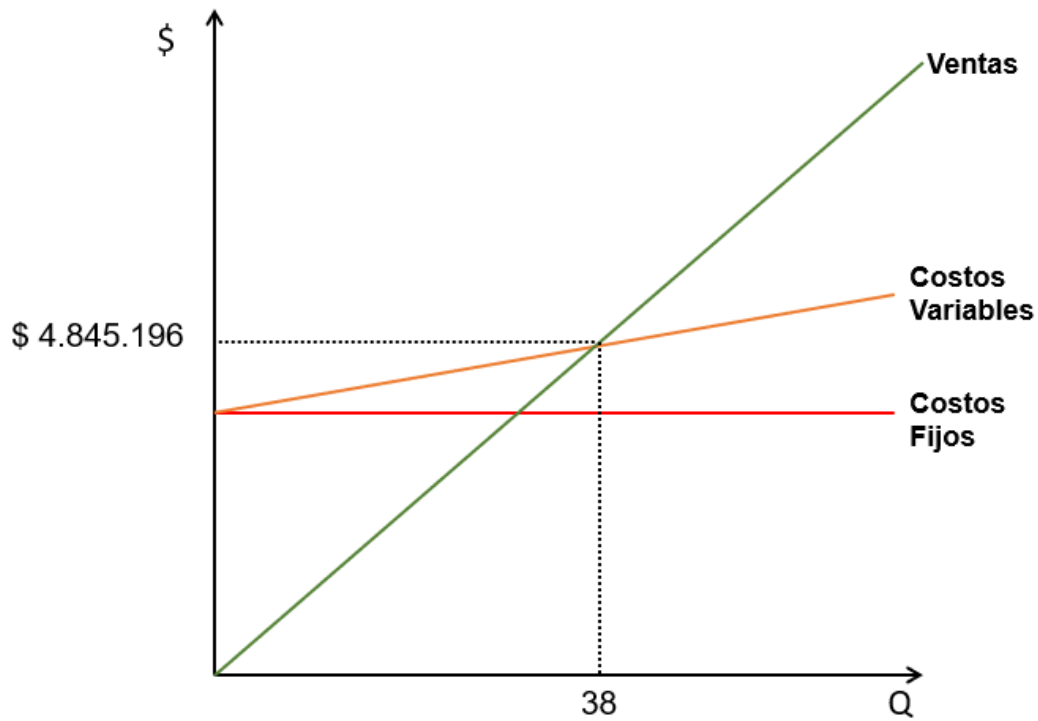
Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Venta Servicios	12	14	16	19	22	25	32	43	45	50	52	55
Ingresos	1.542.857	1.800.000	2.057.143	2.442.857	2.828.571	3.214.286	4.114.286	5.528.571	5.785.714	6.428.571	6.685.714	7.071.429
Total	1.542.857	1.800.000	2.057.143	2.442.857	2.828.571	3.214.286	4.114.286	5.528.571	5.785.714	6.428.571	6.685.714	7.071.429
Egresos												
Remuneración Primera línea	1.058.378	1.058.378	1.058.378	1.058.378	1.058.378	1.058.378	1.058.378	1.058.378	1.058.378	1.058.378	1.058.378	1.058.378
Masoterapeutas	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000
Servicio Externo						400.000	439.000	537.500	562.500	625.000	650.000	687.926
Chofer	537.635	537.635	537.635	537.635	537.635	537.635	537.635	537.635	537.635	537.635	537.635	537.635
Combustible	15.000	15.000	20.000	25.000	30.000	30.000	40.000	40.000	45.000	55.000	60.000	65.000
Mantención	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Oficina Virtual	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Contabilidad	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Cuota Financiamiento Cap de Trabajo	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Aseo MotorHome	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Combustible Generador	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Mantención Web y Rss	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Servidor	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Internet	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Telefono	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Transbank	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Estacionamiento	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Seguro	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Capacitación Personal										100.000	100.000	100.000
Marketing	836.667	836.667	836.667	836.667	836.667	836.667	836.667	836.667	836.667	836.667	836.667	836.667
Aceites	120.000	130.000	140.000	150.000	180.000	230.000	280.000	300.000	350.000	390.000	430.000	490.000
Cremas	96.000	104.000	112.000	120.000	144.000	184.000	224.000	240.000	280.000	312.000	344.000	392.000
Esmaltes	90.000	97.500	105.000	112.500	135.000	172.500	210.000	225.000	262.500	292.500	322.500	367.500
Insumos	84.000	91.000	98.000	105.000	126.000	161.000	196.000	210.000	245.000	273.000	301.000	343.000
Totales	-2.491.823	-2.267.180	-2.047.538	-1.699.323	-1.416.109	-1.592.895	-904.395	346.391	411.034	751.391	848.534	996.322
Cap de Trabajo	-12.419.263											

Fuente: Elaboración propia

Estructura de Costos determinada de acuerdo a las capacidades de un Motor Home para el punto de equilibrio.

Precio Promedio Ventas	128.571	
Costos Fijos	2.894.927	
Costo Variable Unitario	51.752	
Punto de Equilibrio	38	4.845.196

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 18: Curriculum Gestores del proyecto

ADOLFO WITTIG GONZÁLEZ

Ingeniero Comercial / estudiante MBA Universidad de Chile, con más de 15 años de experiencia en áreas comerciales, con foco principal en la venta consultiva y orientación al cliente. Profesional metódico, responsable, perseverante, enfocado el trabajo en equipo, orientado al logro y superación personal. Se destacan la participación de ventas tanto Pyme como Grande Empresas, llevar proyectos de ventas de gran complejidad de negociación, lograr el objetivo de cerrar los negocios y reemplazos exitosos de jefaturas por períodos acotados, permitiendo desarrollar habilidades de liderazgo comercial.

EXPERIENCIA LABORAL

Marzo 2019 – Julio 2019

ACCEPTA.COM Kam

Desarrollo y rentabilización de cartera, cross y up selling en servicios de factura electrónica, relacionamiento con clientes, desarrollo de nuevos negocios, fidelización.

Mayo 2017 – Marzo 2019

SERVIPAG. Kam

Desarrollo y rentabilización de cartera con clientes corporativos sector Banca, Retail y Utilities, cross y up selling en servicios de recaudación y pago, gestión de proyectos de medios de pago, visita constante cartera de clientes, desarrollo de nuevos negocios, fidelización, realizar casos de negocio para mesa pricing, planificar y monitorear campañas de marketing, confección de plan de ventas. Logro: recaptura cliente ENEL

Marzo 2010 – Mayo 2017

ENTEL. Director de Negocios Grandes Empresas

Mantener y desarrollar cartera de clientes de alto valor, llevar a cabo la gestión estratégica e implementación de acciones tácticas en negocios convergentes de servicios móviles, fijos y TI, captura de clientes alto valor de la competencia, reemplazo de jefatura, cross y up selling en servicios de telecomunicaciones, planificación diaria del tubo de negocios, reunión de venta diaria.

Logro: premio proyecto destacado 2016, captura cliente Ilustre Municipalidad de Viña del Mar.

Agosto 2007 – Enero 2010

BBVA. Ejecutivo Banca Empresa

Búsqueda y ejecución de oportunidades de negocio con servicios bancarios a empresas medianas y grandes, administración y desarrollo de cartera, control de la morosidad, apertura de nuevos clientes, relacionamiento con clientes, cruce de productos financieros.

Mayo 2006 – Agosto 2007

BCI. Ejecutivo Banca Pyme

Creación de cartera de clientes Pyme ciudad de Melipilla, visitas a terreno, participación en actividades empresariales de la zona, confección de plan de ventas, atención presencial de clientes. Cruce de productos financieros, control de morosidad.

Agosto 2003 – Mayo 2006

BCI. Analista control de riesgo financiero mesa de dinero

Control riesgo financiero de la mesa, monitoreo de políticas gerenciales en las posiciones de diferentes instrumentos y monedas, confección y ejecución de stop loss y mark to market, control flujo de caja del Banco en Banco Central.

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

Estudiante MBA

(Universidad de Chile. 2020)

Ingeniería Comercial

(Universidad Católica Silva Henríquez. 2003)

ANTECEDENTES INFORMÁTICOS

Office:

MS Word (alto), MS Excel (alto), MS Access (básico), MS Power Point (alto), MS Project (básico).

Softwares: CRM Dynamics (medio)

Idiomas:

Inglés (Medio)

Jaime Mauricio Escárate Fuentes

Gerente de Control Financiero y Activos Alternativos en AFP ProVida S.A.

En la actualidad, se desempeña como Gerente de Control Financiero y Activos Alternativos en ProVida AFP, área dependiente de la División Financiera de la Compañía, Magister en Finanzas Universidad de Chile, Diplomado en Finanzas Corporativas Universidad de Chile, Diplomado en IFRS LexisNexis, Diplomado en Riesgos Financieros Universidad de Chile, Ingeniero Comercial Universidad Arturo Prat y otros cursos que complementan el desarrollo profesional, actualmente cursando un MBA en la Universidad de Chile en proceso de tesis.

Se ha desempeñado como Subgerente en el área de Control de Inversiones, Control operaciones y Riesgos Financieros en la industria de AFP por más de 8 años, asimismo, posee experiencia en Gestión de Riesgos y Auditoría Interna en la industria de Cajas de Compensación, funciones que desempeñó por cerca de 5 años.

Actualmente, participa como miembro del Comité de Vigilancia del Depósito Central de Valores (DCV), instancia del Management que representa a los Depositantes, cuya responsabilidad es monitorear el control de los procesos de custodia y transacción del mercado financiero chileno. Ha dictado diferentes cursos asociados a las asignaturas de Finanzas y Riesgos en la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM), ha participado como profesor invitado en la Escuela de Aseguradores de Chile.

Experiencia

Gerente de Control de Inversiones y Activos Alternativos, AFP ProVida S.A.

Octubre de 2013 a la fecha

Integrante de la segunda línea ejecutiva de la compañía, con reporte directo al CFO de ProVida, posee bajo su responsabilidad los Departamentos de Operaciones Financieras, Cumplimiento Normativo y Custodia, Tesorería, Activos Alternativos y el Departamento Control de Registros Auxiliares, unidades que totalizan 25 personas bajo su gestión.

Dentro de los principales logros, se destaca la mejora permanente de los indicadores de desempeño de todo el proceso de Control de Inversiones, los positivos resultados de la revisión de la Supervisión Basada en Riesgos realizada por la Superintendencia de Pensiones. Asimismo, se destaca la inclusión del Departamento de Control Interno Financiero en la metodología SOX, ante las necesidades del nuevo controlador de la Compañía.

Lidera en la actualidad la implementación del nuevo custodio internacional para los Fondos de Pensiones, implementación de plataformas de Cash Management para la Administración de las cuentas corrientes de la Administradora y Fondos de Pensiones.

Subgerente de Riesgo Financiero y Back Office, AFP PlanVital S.A.

Diciembre de 2011 a Septiembre de 2013

Liderar la Gestión del Departamento de Control de Inversiones, el cual tiene como objetivo materializar el proceso de inversiones de los Fondos de Pensiones de acuerdo con la normativa legal vigente, procurando el cumplimiento de los Límites de Inversión, informando periódicamente a la Superintendencia de Pensiones.

De la misma forma, la función de Riesgo Financiero tiene por objeto cuantificar la exposición a los riesgos de las Carteras de Inversión de los Fondos de Pensiones en materias de Riesgo de Mercado, Liquidez y

Crédito, reportando al Comité de Inversiones las distintas mediciones calculadas, proponer políticas y procedimientos para el monitoreo de los riesgos, las cuales son aprobadas por el Directorio de la Compañía.

Jefe/Supervisor Departamento Riesgos, Caja de Compensación La Araucana C.C.A.F.

Enero 2010 a Diciembre de 2011

Nombrado Supervisor del Departamento en enero de 2011 hasta junio de 2011, instancia en la que el Jefe del Departamento fue nombrado Subgerente de Riesgo, y el Supervisor del Área asumió la responsabilidad del Departamento.

Dentro de los logros obtenidos, se destaca la implementación de nuevo modelo de cálculo de provisiones por concepto de crédito, y la implementación de un modelo de Gestión de Riesgo de Crédito, orientado a modificar las condiciones de otorgamiento de crédito y garantías orientados a los segmentos trabajadores y pensionados.

Analista Departamento Riesgos, Caja de Compensación La Araucana C.C.A.F.

Enero 2009 a Diciembre 2010 (2 años 4 meses)

Calcular las distintas métricas de medición de Riesgo de Riesgos, preparación de Reportes de Riesgos a los distintos Comités y SUSESO.

Auditor de Procesos y Negocios, Caja de Compensación La Araucana C.C.A.F.

Septiembre 2007 a Diciembre 2008 (2 años 4 meses)

Encargado de realizar el levantamiento de procesos auditados, identificar controles y validar su aplicación, a través de la metodología COSO – ERM.

Analista de Control Financiero, Empresas Bonati, Filial Gerdau Aza S.A.

Marzo 2005 a Agosto 2007 (2 años 5 meses)

Encargado del levantamiento y preparación de información para presentar a la alta administración. Preparación y Monitoreo de indicadores claves.

Educación

Universidad de Chile, Año 2018 - 2020

©Master in Business Administration (MBA) Weekend

Universidad de Chile, Año 2011

Magister en Finanzas

Universidad de Chile, Año 2009

Diplomado en Finanzas Corporativas

Universidad de Chile, Año 2008

Diploma en Riesgo Financiero

LexisNexis, año 2007

Diplomado en IFRS

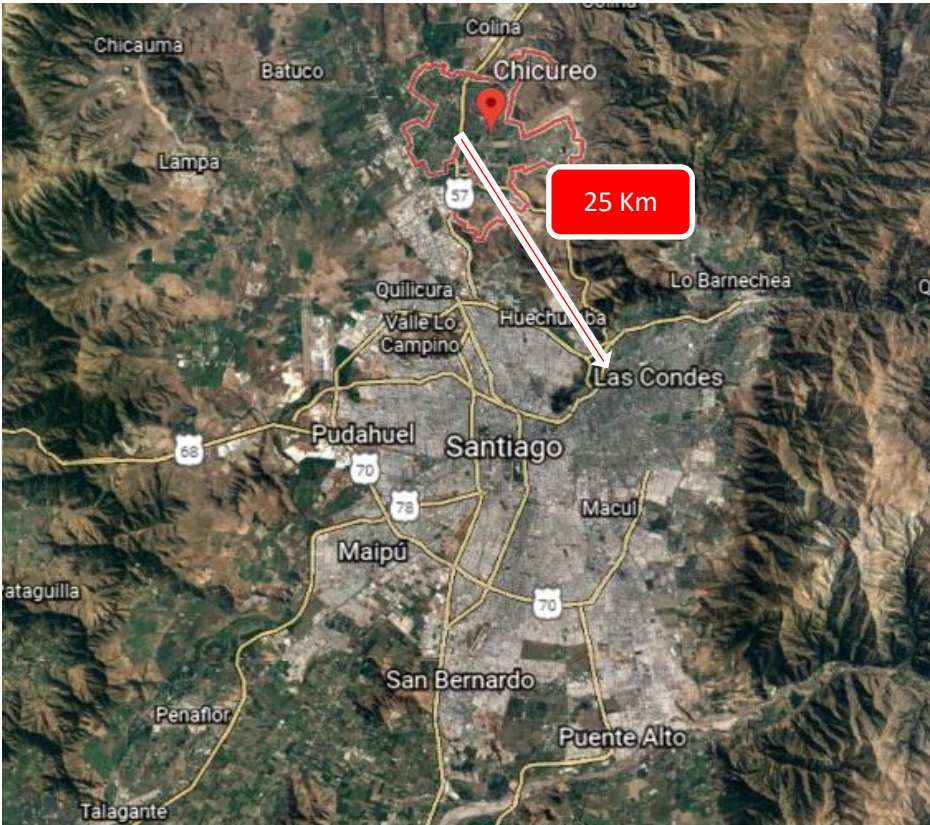
Universidad Arturo Prat, 2000 a 2004

Ingeniero Comercial

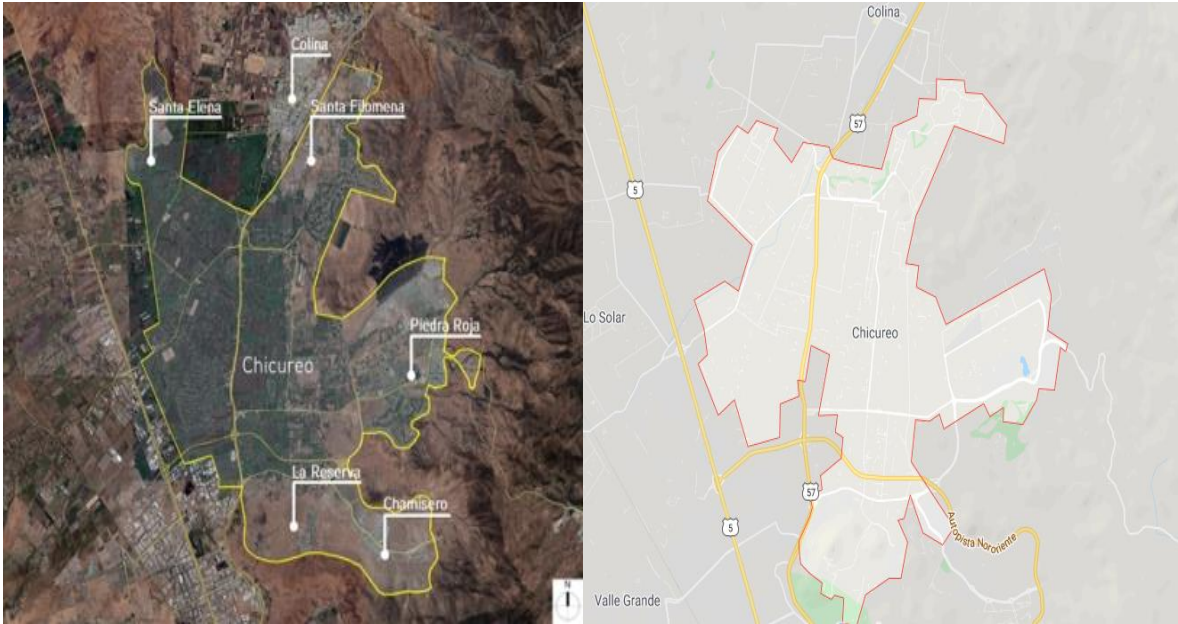
Cursos y capacitaciones

- Econometría, Universidad Arturo Prat, año 2004
- Estadísticas avanzadas con SPSS, SPSS Chile S.A., año 2010
- Excel Avanzado, Universidad Católica, Año 2008
- Inglés nivel Intermedio-Avanzado, WSI, año 2011-2012-2013
- Curso administración de bases de Datos ACL, ACL Chile, año 2009.

Anexo N°19: Mapa de Chicureo



Fuente: Google Earth



Fuente: Google Maps

Anexo N°20: Cadena de Valor de KODUN

La cadena de valor de una compañía es una herramienta de la Planificación Estratégica que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. En el año 1985, fue diseñada por Michael E. Porter.

Utilizando la referencia anterior, se procedió a construir la cadena de valor de KODUN.



Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°21: Tipo Generador



Krafter le entregan una experiencia de uso inigualable al usuario.

GENERADOR DIESEL 6,5 KVA

Generador diésel Krafter, profesional, robusto y versátil con energía eléctrica estable que protege sus equipos de daños por fluctuaciones de energía. Ideal para usos en obras y arrendadores.

ECONOMÍA DE FUNCIONAMIENTO

Al funcionar con un motor diésel, obtendrá una energía de calidad a un costo menor comparado con un generador a gasolina.



REGULADOR AUTOMÁTICO

El AVR equipado en los generadores Firman Krafter, entrega un voltaje estable e incorpora funciones de seguridad, deteniendo el equipo en caso de sobrecarga.



PARTIDA ELÉCTRICA

No tendrá que arrancar el generador a mano, la partida eléctrica le permitirá encender el equipo fácilmente.



FUNCIONAMIENTO SILENCIOSO

Por contar con un gabinete cerrado, disminuye el ruido del equipo durante su uso.





GENERADOR DIESEL 6,5 KVA

Nuestras fábricas se caracterizan por una producción sustentable y están equipadas para la fabricación de productos a nivel mundial, utilizando procesos ambientalmente seguros y trabajando continuamente para disminuir los residuos.



CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

MODELO	KRD5500EI-M
FRECUENCIA	50 HZ
POTENCIA MÁXIMA	6,5 Kw
POTENCIA CONTINUA	6 Kw
VOLTAJE	220 V
MOTOR	WM 192 FE
TIPO	MONOCILÍNDRICO, 4 T
REFRIGERACIÓN	POR AIRE
SISTEMA DE ARRANQUE	PARTIDA ELÉCTRICA
CONSUMO COMBUSTIBLE	2,45 L/H
AUTONOMÍA	6 H
DIMENSIONES	960 X 560 X 770 MM
PESO	170 Kg
CÓDIGO INTERNO	4482000005000

Anexo Generador

Estimado

Buenas Tardes

Envío Información Solicitada.

PRECIO ESPECIAL \$ 873.953 MAS IVA

Precio lista

4482000005000	GENERADOR DIESEL 5 KVA INSONORO P/E	\$1.248.504
---------------	-------------------------------------	-------------

PRECIO ESPECIAL \$ 618.310 MAS IVA

PRECIO LISTA

4482000008000	GENERADOR KRAFTER KRG7000 E	\$883.300
---------------	-----------------------------	-----------

Cualquier duda me avisa.

Atte.

Manuel Collao C.

Representante de Ventas Retail Grandes Superficies

Unidad de Negocio Industria y Ferretería

Fono: (+56 2) 2460 2080

Móvil: (+56 9) 7806 3767

www.emaresa.cl

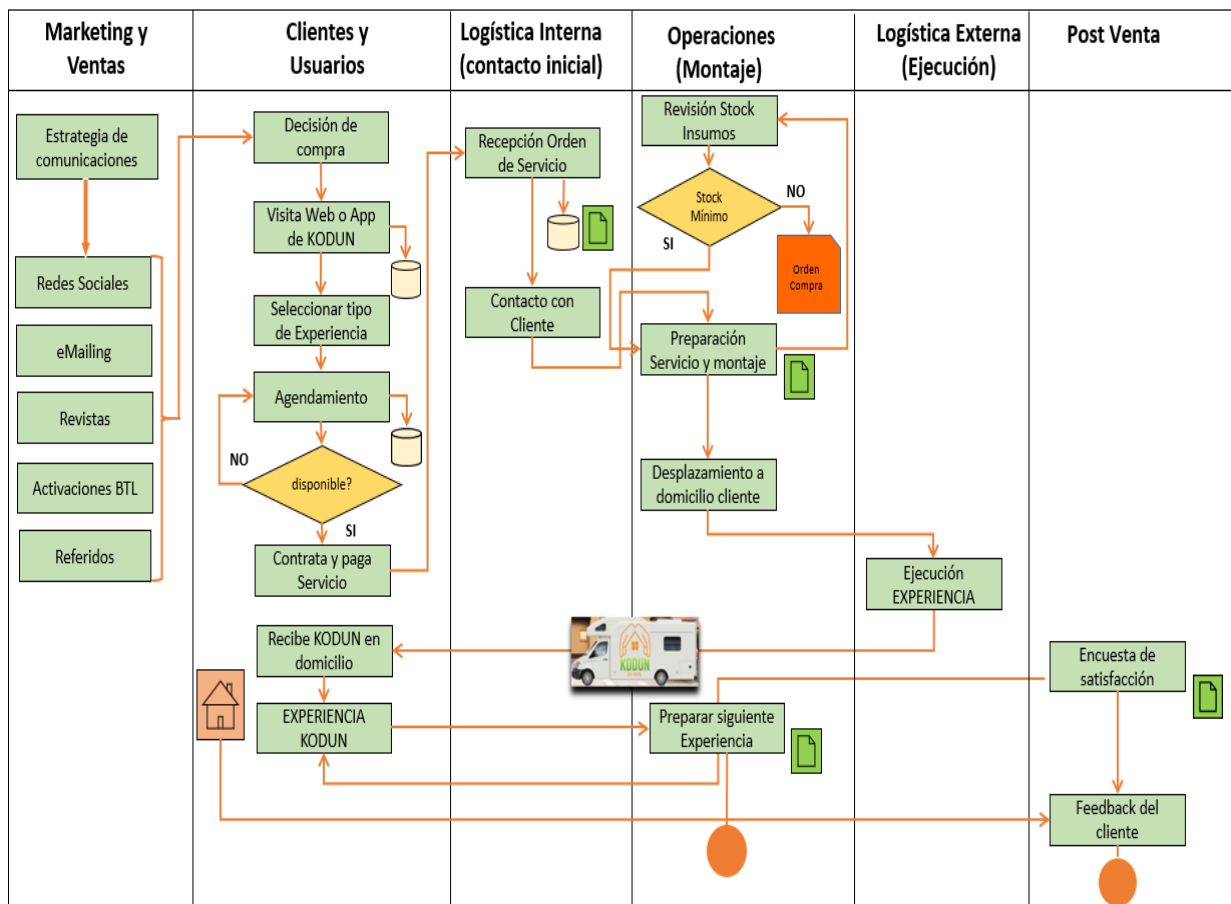


Anexo N°22: Precio de servicios en la industria de SPA

Servicio	Valor Promedio (\$)
Masajes	39.000
Manicure	18.000
Pedicure	18.000
Limpieza Facial	34.000

Fuente: elaboración propia

Anexo N°23: Flujoograma de Operaciones



Fuente: Elaboración propia

Anexo N°24: Detalle cronograma puesta en marcha

Proceso	Actividad	ago-20				sep-20				oct-20				nov-20				dic-20				Recursos Necesario (\$)
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Oportunidad de Negocio	Desing Thinking																					
	Investigación de Mercado																					
	Detección de Necesidades																					
	Fallas de la competencia o Industria																					
Financiamiento	Recursos de Socios Disponibles																					
	Crédito libre disposición Socios																					
	Venta de Activos Socios																					
	Aumento de Líneas de Crédito Socios																					
Constitución de Sociedad	Créditos Bancarios Socios																					260.000
	Escritura de Constitución de sociedad																					
	Inscripción registro de comercio																					
	Publicación en Diario Oficial																					
	Arriendo Oficina																					
Compra de Activos	Permiso Municipal																					44.180.000
	Rut Tributario SII																					
	Compra Motor Home																					
	Recepción Motor Home																					
	Compra de Sauna																					
	Compra Generador eléctrico																					
Gestión de Activos	Compra aspiradora Robot																					4.290.000
	Compra de camillas de masajes, sillas de masajes, cojines.																					
	Instalación Sauna																					
Recursos Humanos	Instalación Generador Eléctrico																					1.000.000
	Modificación interior Motor Home con nuevo Layout																					
	Proceso de reclutamiento Maso terapeutas																					
Compra Materiales e Insumos	Proceso de reclutamiento Chofer																					2.660.000
	Contratación del personal																					
	Compra de Cremas																					
	Compra de Aceites																					
	Compra de esmaltes																					
Compra y Diseño Software	Compra de insumos para masajes																					4.800.000
	Compra de toallas																					
	Diseño Página Web																					
Estrategia de Comunicaciones	Desarrollo App																					3.500.000
	Compra software de agendamiento																					
	Actividades de Marketing																					

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°25: Protocolo de Higiene

PROTOCOLO DE HIGIENE

OBJETIVO: Definir los estándares de Higiene del Motor Home y las responsabilidades de cada participante.

Alcances

Todos los servicios ofrecidos por KODUN

Responsables

Todos los funcionarios de KODUN

Actividades

Durante el proceso de montaje de la experiencia KODUN, será responsabilidad de todos los empleados dar cumplimiento al Check List de revisión de higiene.

El detalle de la revisión será el siguiente:

- Revisión del piso del Motor Home
- Revisión de las paredes del sauna.
- Revisión de la higiene de los espacios de tránsito de los clientes
- Revisión del aseo de las camillas
- Revisión del aseo de las sillas de masajes

Una vez finalizada la experiencia en el domicilio del cliente, se deberán realizar las siguientes actividades:

- Accionar la aspiradora Robot al interior del Motor Home
- Cambiar las sabanillas de las camillas de masajes
- Quitar la humedad de las paredes del sauna
- Prender extractor del sauna
- Recoger todos los residuos de materiales utilizados
- Disponer en basurero los residuos

Una vez en el estacionamiento, el chofer del vehículo deberá bajar la basura del día y dejarla en los dispensadores de basura habilitados.

Aseo general, preparación y Sanitización

Dado que las operaciones de KODUN serán ejecutados de martes a domingo, se ha establecido que el lunes sea utilizado para un aseo general y sanitización del Motor Home.

Esta actividad será realizada en el sitio de la empresa Trucks J&C SpA en la comuna de Colina.

Actividades por desarrollar:

- Aseo exterior del Motor Home
- Aseo Interior del Motor Home
- Sanitización interior Motor Home
- Inventario de insumos y materiales
- Revisión mecánica del vehículo
- Chequeo de componentes como Sauna, generador

Anexo N°26: Dotación estructura

Tipo de contrato	Contrato				Honorarios	
Título del puesto	Jefe Administrativo	Asistente admin.	Conductor	Masoterapeuta	Manicurista	Cosmetólogo
Propósito	Materializar los lineamientos estratégicos definidos por comité de accionistas	Brindar soporte a Jefe Administrativo	Transportar al equipo KODUN	Ejecutar terapias de masaje	Ejecutar servicios de manicure y pedicure	Ejecutar tratamiento de limpieza facial
Requisitos	Ingeniero Civil, Ingeniero Comercial o estudios de postgrado en administración y gestión de empresas	Técnico en Administración de empresas o carrera afín	Enseñanza media, licencia conducir clase B	Cursos de masoterapia	Curso de manicure	Estudios de cosmetología, Certificado MINSAL
Experiencia	5 años de experiencia gestionando empresas de bienestar	3 años de experiencia como asistente administrativo	3 años de experiencia en empresas de transporte de pasajeros	5 años de experiencia en empresas de servicios de masajes, dominar diversas técnicas	3 años de experiencia en empresas de servicios de manicure	3 años de experiencia en empresas de servicios de belleza
Tareas	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del negocio, liderar actividades de RRHH y operativas de ejecución de la experiencia, acciones de postventa y presenta situación comercial y financiera al comité	Asistir a Jefe administrativo en temas de coordinación de la experiencia, relación con proveedores, manejo de agenda y mantención e higiene del vehículo	Conducir el vehículo, operación e higiene del sauna y controlar higiene general previa a la experiencia	Realizar diversas terapias de masaje, higiene de sus implementos	Realizar sesiones de manicure y pedicure, higiene de sus implementos	Aplicar tratamientos de limpieza facial, higiene de sus implementos
Competencias	Orientación al cliente Proactividad Autonomía Habilidades de liderazgo Planificación, Organización y trabajo en equipo	Orientación al cliente Orientación a la tarea Responsabilidad	Orientación al cliente Atención y apego a normas y procedimientos Responsabilidad	Orientación al cliente Atención al detalle Responsabilidad Trabajo en equipo	Orientación al cliente Atención al detalle Responsabilidad Trabajo en equipo	Orientación al cliente Atención al detalle Responsabilidad Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

ESTANDARIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS

OBJETIVO: Que los terapeutas de KODUN entreguen servicios con igual calidad de servicios a los clientes y usuarios.

Alcances

Servicios de masajes entregados por los Maso Terapeutas que trabajan para KODUN.

Responsables

Jefe Administrativo

Actividades

El jefe Administrativo será responsable de monitorear los servicios realizados por los funcionarios de KODUN, además en caso de detectar falencias o falta de conocimiento, deberá coordinar un proceso de capacitación con el objeto de que los funcionarios tengan conocimientos básicos de los siguientes puntos:

- Conocimiento de movimiento y función muscular
- Conocimientos de masajes de relajación
- Conocimientos de masajes descontracturantes
- Conocimientos de movimientos que eviten lesiones musculares

Reportes

- Evaluaciones de conocimientos
- Feedback de clientes y usuarios.

Anexo N°28: Cotización y Ficha técnica Motor Home

COTIZACIÓN:

Sr. Jaime Escárate
Sr. Adolfo Wittig

Junto con saludarles, me es grato enviarles **Cotización** por suministro del siguiente equipo.

Pacific Trailers es representante exclusivo de Jayco en Chile desde 2008, Jayco es uno de los más grandes fabricantes de Vehículos Recreacionales (RV) en Estados Unidos. Pacific Trailers importa y comercializa unidades nuevas, semi-nuevas, accesorios y repuestos; asimismo, reparamos y damos mantención multimarca.

En relación a Motorhomes: éstas son vendidas por Pacific Trailers al mismo valor que se venden por Dealers Jayco en USA y publicadas por la fábrica, sólo se les debe agregar el IVA.

Todas son unidades son de importación directa, nuevas, año 2020.

Para partir, lo mejor es ver directamente en la página WEB de Jayco, ahí revisar modelos y valores, recordar que el valor publicado no incluye impuestos, por lo que sólo agregar a éste el IVA, es decir, si hay una de su interés, publicada en USD\$ 100.000, el valor a pagar en Chile es USD\$100.000 + IVA = USD 119.000 equivalente en moneda nacional.

Para mirar inicialmente las líneas de producto y los modelos, hacer click en:

<https://www.jayco.com/products/class-a-motorhomes/>

En el caso del modelo ALANTE 31V: <https://www.pacifictrailers.cl/detalle-productos/alante/> los valores son:

VALOR NETO : USD\$ 53,016 + IVA

VALOR TOTAL : USD\$ 63.467 con IVA, entregado en nuestra bodega Pacific Trailers. Se incluye completo curso de uso,, manejo y conservación/mantención de la unidad.

Ficha Técnica

La mejor conducción en su clase, gracias a que cada Alante viene equipado con el exclusivo sistema Jayco JRide, el que incluye cardán balanceado computacionalmente, barra estabilizadora delantera heavy duty, barra de estabilización trasera y amortiguadores SACHS.

Alante estrena un nuevo look exterior con su color crema y gráficos modernos. Está construido sobre el chasis Ford F35, con motor de 3.8 litros V6 y 300HP de potencia, combinados con su caja automática de 6 marchas proveen fuerza y agilidad para llegar a los lugares más recónditos.

Posee techo de fibra de vidrio de una sola pieza, el más resistente y confiable de la industria.

Como opcional se ofrece una cama adicional, eléctrica sobre la cabina delantera, ofreciendo ampliación y aprovechamiento óptimo del espacio, gran comodidad y flexibilidad.

Como parte del equipamiento estándar, Alante cuenta con un inversor de corriente de onda pura para alimentar los tres TV (dormitorio principal, estar y exterior) y el sistema de audio.

La cocina está equipada con los mejores componentes, encimera con horno a gas incorporado marca Furrion, con luz LED y encendido piezo eléctrico, horno microondas, lavaplatos de acero inoxidable doble, grifería de lujo. La mesa del comedor equipada con un mecanismo para

subirla y bajarla de fácil operación y eliminando las patas. Iluminación LED de alto brillo empotrada, luces de lectura y noche en el dormitorio principal, asientos delanteros que giran y una cómoda mesa para éstos.

Equipo de Conducción

- Chasis Ford® F-53: motor GVWR de 16.000 lb (modelo 26X) y 18.000 lb (modelos 31V, 29S, 29F).
- Motor Diesel 3.8L Triton V-6 300 HP con inyección electrónica de combustible con torque de 460 LB-FT.
- Transmisión de 6 velocidades con sobremarcha y modo de remolque.
- 5.000 libras receptor de enganche trasero con conector dual.
- Disco delantero y trasero, frenos antibloqueo en las 4 ruedas.
- Alternador de 175 amperios.
- Asiento de conductor eléctrico con 6 posiciones.
- Batería chasis de 12V.
- Neumáticos radiales GoodYear de 19.5 pulgadas.
- Tablero completo de 2 tonos.

Equipo Detallado

- Radio y reproductor de CD / DVD con GPS.
- Cámaras de respaldo y de vista lateral con monitor.
- Transmisión equilibrada por computadora.
- Parachoques y barras estabilizadoras traseras.
- Toldo eléctrico de 12V con luces LED.
- Inversor de 1000 watt que alimenta TV principal, TV dormitorio, TV exterior y centro de entretenimiento.
- A / C de 11.000 BTU (2) con sistema de administración de energía (N/A 26X)
- A/C de 15.000 BTU (1) con sistema de administración de energía (26X solamente).
- Iluminación interior LED de alta intensidad.
- Techo de fibra de vidrio sin costuras.
- Guías de cajones con cojinetes de bolas. Gabinetes de madera maciza.
- Refrigerador de 8 pies cúbicos gas/eléctrico.
- Microondas de 45 litros.
- Encimera de 3 quemadores con horno de 9.000 BTU y encendedor piezoeléctrico.
- Horno de 30.000 BTU con auto encendido.
- Gran fregadero de acero inoxidable en la cocina.
- Slideout con toldos.
- Calentador de agua eléctrico/gas de 27 litros.
- Bomba de agua de demanda de 12V.
- Sistema de filtración de agua.
- Mesa de comedor sin patas de fácil operación exclusiva de Jayco.

- Centro de entretención exterior con televisor LED montado en soporte giratorio, radio/altavoces DVD/AM/FM.
- Cinturones de seguridad en cada asiento.
- Ventanas sin marco.
- Pisos de vinilo. Cortinas enrollables.
- Antena digital con amplificador de señal.
- Claraboya en la ducha
- Inodoro con pie.
- Cama Queen con colcha.
- Paredes de fibra de vidrio de alto brillo de color crema con paquete de gráficos de vinilo mejorado.
- Aislamiento de espuma de talón (techo R-24 max, piso R-9 max, paredes R-8 max).
- Tapa frontal sin costura de una pieza.
- Puerta de entrada con la ventana de vista de viaje más grande de la industria.
- Entrada eléctrica de doble paso.
- Luces de marcador LED.
- Tercera luz de freno.
- Compartimiento de almacenamiento con cerradura con puertas fáciles de usar.
- Cable de servicio eléctrico de 30 A.
- Generador Onan Marquis Gold Genset de 4.000 watt.
- Batería doméstica de 12V.
- Tanque de propano de 62.4 lts y 25.4 kg.
- Ducha exterior.
- Gatas de nivelación hidráulica automática.
- Preparación para antena parabólica.
- Tope de tubo de 4 pulgs. Con almacenamiento de manguera de alcantarillado.

Modelos



Anexo N°29: Protocolo COVID 19

El protocolo consiste en un programa de sanitización mediante sistemas de radiación ultravioleta del tipo C por medio de equipos provistos por la empresa UVC Lightning Ingeniería. Este equipamiento disminuye la carga viral del ambiente, teniendo como requisito que el vehículo Motorhome se encuentre sin personas al momento de la sanitización, luego de 15 minutos se puede ingresar nuevamente a él. Este procedimiento se realizará 2 veces al día y se complementará con un segundo equipo llamado SteriluvAir provisto por la misma empresa, el cual esteriliza el aire permitiendo que se habite el vehículo durante su funcionamiento.

Adicionalmente a la esterilización de aire se utilizará vestimenta adecuada como overoles especiales, mascarillas, guantes, gorros desechables y alcohol gel en dispensadores al ingreso y salida del motorhome.



<https://uvclighting.com/>

Anexo N°30: Balance Proyectado a 5 años.

Balance Proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes					
Banco	1.485.592	19.979.032	90.184.293	213.474.529	349.198.663
Beneficio Tributario	2.544.380				
Total Corrientes	4.029.972	19.979.032	90.184.293	213.474.529	349.198.663
Activos No Corrientes					
Sistemas y Equipos	56.284.000	56.284.000	105.448.000	105.448.000	105.448.000
Depreciación Acumulada	-5.571.428	-11.142.857	-22.285.714	-38.999.999	-55.714.284
Total Activos No Corrientes	50.712.572	45.141.143	83.162.286	66.448.001	49.733.716
TOTAL ACTIVOS	54.742.543	65.120.175	173.346.579	279.922.530	398.932.379
Pasivos					
Remuneraciones por Pagar	2.098.013	2.160.953	3.241.430	4.862.145	5.008.009
Proveedores	1.641.000	1.500.000	3.000.000	4.500.000	4.500.000
Honorarios por Pagar	3.207.050	4.906.477	11.415.037	19.890.284	22.506.420
Pagos Previsionales	190.000	190.000	350.000	500.000	550.000
Financiamiento Capital de Trabajo	1.500.000				
Impuestos Por Pagar		2.051.253	12.842.873	26.918.215	35.779.016
TOTAL PASIVOS	8.636.063	10.808.683	30.849.340	56.670.644	68.343.446
Patrimonio					
Capital	56.284.000	56.284.000	105.448.000	105.448.000	105.448.000
Utilidades Acumuladas		-10.177.519	-1.972.508	37.049.239	117.803.885
Resultado Ejercicio	-10.177.519	8.205.011	39.021.747	80.754.646	107.337.048
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO	54.742.544	65.120.175	173.346.579	279.922.530	398.932.379

Fuente: Elaboración propia