



“LAVAGUAU”

Red de autoservicio de Lavado de Perros – Parte II

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

Tomás Zamora G.

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Marzo 2020

INDICE

Contenido

INDICE	2
INDICE DE TABLAS.....	5
Resumen Ejecutivo.....	5
I. Oportunidad de negocio.....	7
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	9
2.1 Industria.....	9
Tamaño del mercado.....	10
2.2 Competidores	10
2.3 Clientes	13
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	13
3.1 Modelo de negocios.....	13
3.2 Descripción de la empresa	17
Propósito de la empresa.....	17
Misión	17
Visión.....	17
Valores de la empresa.....	17
Factores críticos de éxito.....	17
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	19
3.4 RSE y sustentabilidad.....	19
Mapa de Stakeholders	20
IV. Plan de Marketing	21
4.1 Objetivos de marketing	21
Marca:	22
Servicio:.....	22

4.2	Estrategia de segmentación	22
	Tamaño mercado meta.....	26
4.3	Estrategia de producto/servicio.....	27
4.4	Estrategia de Precios.....	28
4.5	Estrategia de Distribución.....	29
4.6	Estrategia de Comunicación y ventas.....	30
4.7	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	31
4.8	Presupuesto de Marketing y cronograma	32
V.	Plan de Operaciones.....	33
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	¡Error! Marcador no definido.
5.2	Flujo de operaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
	Diagrama de operación:.....	35
5.3	Plan de desarrollo e implementación	¡Error! Marcador no definido.
5.4	Dotación.....	¡Error! Marcador no definido.
VI.	Equipo del proyecto.....	36
6.1	Equipo gestor	¡Error! Marcador no definido.
6.2	Estructura organizacional	¡Error! Marcador no definido.
6.3	Incentivos y compensaciones	¡Error! Marcador no definido.
VII.	Plan Financiero	37
7.1	Supuestos.....	¡Error! Marcador no definido.
7.2	Estimación de Ingresos.....	¡Error! Marcador no definido.
7.3.	Estimación de Costos y Gastos.....	¡Error! Marcador no definido.
7.4	Inversión Inicial	¡Error! Marcador no definido.
7.5	Capital de Trabajo.....	¡Error! Marcador no definido.
7.6	Estado de Resultados Proyectado	¡Error! Marcador no definido.
7.7	Flujo de Caja Proyectado.....	¡Error! Marcador no definido.
7.8	Balance Proyectado	¡Error! Marcador no definido.

7.9 Evaluación Financiera	¡Error! Marcador no definido.
7.9.1 Calculo tasa de descuento.....	¡Error! Marcador no definido.
7.9.2 VAN, TIR, PAYBACK, Punto de Equilibrio.	¡Error! Marcador no definido.
7.9.3 Ratios Financieros	¡Error! Marcador no definido.
7.9.4 Fuentes de Financiamiento.....	¡Error! Marcador no definido.
7.9.5 Análisis de Sensibilidad	¡Error! Marcador no definido.
VIII. Riesgos críticos	40
X. Conclusiones.....	42
XI. Bibliografía	43
XII. Anexos	44
Anexo 12.1.1 Método Desing Thinking	44
Anexo 12.1.2. Resultado de Encuesta por Internet	52
Anexo 12.1.3 Información de las Veterinarias (Competencia).....	58
Anexo 12.1.4 Tendencia Pet Friendly.	59
Anexo 12.2.1 Experiencias en el mundo.....	60
Anexo 12.2.2 Principales Características de “Ley Cholito”	62
Anexo 12.2.3 Modelo Pestel	63
Anexo 12.2.4 Modelo Porter	66
Anexo 12.3.1 Metodología cálculo tamaño de mercado.....	67
Anexo 12.3.2 Ficha Técnica I Clean Dog Wash X.....	69
Anexo 12.3.3 Frecuencia de Mantención	72
Anexo 12.3.4 Estimación de la frecuencia de lavado	73
Anexo 12.4.1 Presupuesto compra e instalación máquina I Clean Dog Wash X.....	74
Anexo 12.4.2 Déficit acumulado	75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fortalezas y debilidades de los competidores	13
Tabla 2: Imagen y funcionalidades máquina I Clean Dog Wash	16
Tabla 3: Funcionalidades app.	17
Tabla 4: Canvas.....	18
Tabla 5: VRIO	20
Tabla 6: RSE.....	23
Tabla 7: Mapa 1 de posicionamiento de LAVAGUAU	25
Tabla 8: Mapa 2 de posicionamiento de LAVAGUAU	25
Tabla 9: Resultado encuesta: Disposición al autoservicio y frecuencia de lavado.....	26
Tabla 10: Resultado encuesta: Forma y el tiempo de lavado del perro.....	27
Tabla 11: Ventas del sector de cuidado de mascotas.....	33
Tabla 12: Ventas proyectadas del sector de cuidado de mascotas	34
Tabla 13: Crecimiento anual proyectado del sector de cuidado de mascotas	34
Tabla 14: Carta Gantt acciones de marketing	34
Tabla 15: Planificación operador 1,2 y part time	37
Tabla 16: Consumo insumos.....	37
Tabla 17: Diagrama de flujo	38
Tabla 18: Estructura personal de LAVAGUAU	41
Tabla 19: Base de incentivos y remuneraciones mensuales.....	42
Tabla 20: Supuestos para evaluación financiera.....	43
Tabla 21: Estados de resultados a 5 años.....	47
Tabla 22: Evaluación financiera.....	50
Tabla 23: Evaluación de riesgos y su mitigación.....	52

Resumen Ejecutivo

LAVAGUAU, una empresa Pet-Friendly que busca ser un aporte en la vida de las personas y la de sus perros, incrementar el vínculo con su mascota, mediante su cuidado e higiene, todo esto apoyado con las máquinas "I Clean Dog Wash" que estarán ubicadas en parques y plazas de las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura,

El tiempo destinado al lavado de las mascotas (54% dedican más de 30 minutos), los problemas de higiene al lavar sus canes en sus casas o departamentos (cerca de un 70% de las personas lo hacen), la disposición a usar la modalidad de autoservicio (más del 75% de los encuestados), la deseabilidad de lavar sus mascotas en plazas y parques cercanos a su hogar (52% de preferencia), son información relevante para identificar una oportunidad que permita a **LAVAGUAU** resolver los problemas como el tiempo destinado al lavado y secado de sus mascotas, la higiene, precio y disponibilidad del servicio.

En este sentido, su preocupación está en entregar mediante una red de estaciones de autoservicio de lavado de perros que cumpla con los más altos estándares de higiene y salud, mediante las máquinas "I Clean Dog Wash" que estarán ubicadas en parques y plazas de las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura.

Esto permitirá que los clientes, definidos como jóvenes y adultos entre 25 y 35 años, amantes de los animales que disfrutan de la compañía de su perro y dedican parte de su tiempo en compartir con él, tienen más conciencia con el cuidado de su mascota, viven principalmente en departamentos, con capacidad de pago (C1a y C1b), puedan obtener estos beneficios:

El tamaño de mercado meta para la primera fase se ha calculado en \$208.483.109.

El VAN del proyecto permite concluir sobre su atractivo, obteniéndose excedentes de \$91.373.331, con una TIR de 34% y un Payback de 2,9.

I. Oportunidad de negocio

Para pasar de una idea a una oportunidad de negocio, se usó la metodología Design Thinking, en donde se visitó tres parques populares entre los “Dog Lovers” ubicados en la ciudad de Santiago, como lo son: Parque Inés de Suárez de la comuna de Providencia, Plaza República del Paraguay y Parque Araucano ubicados en la comuna de Las Condes. **(Ver Anexo 12.1.1)**

Esta primera etapa consistió en empatizar con los dueños de los caninos en el Parque Inés de Suárez. Luego de sintetizar, se visitó la Plaza República del Paraguay y el Parque Araucano, para finalmente observar los patrones que se repetían en cada una de las conversaciones sostenidas, las cuales se pueden resumir en una historia común como:

“Jóvenes entre 25 y 35 años, que viven en departamento, que el lavado de sus perros lo realizan preferentemente en sus hogares, y ocasionalmente, en veterinarias y peluquerías caninas, que dedican más de 45 minutos en el lavado, y que los pelos, la higiene y el secado son problemas que les gustaría solucionar”

Otra herramienta que complementó a la metodología Design Thinking fue la encuesta online realizada a 151 personas, la que arrojó interesantes resultados dentro de los cuales se puede rescatar los siguientes: **(Ver Anexo 12.1.2)**.

- Cerca del 70% de los usuarios lavan sus perros en sus casas o departamentos.
- Aproximadamente el 54% de los usuarios dedica más de 30 minutos en el lavado de sus mascotas.
- Un 70% de los usuarios no gastan más de \$10.000 por cada lavado de su mascota.
- Un 79% está dispuesto a lavar a su perro bajo la modalidad de autoservicio.
- Un 57% de los usuarios considera que lo que más valora del autoservicio de lavado de perros es la comodidad y la higiene.
- Cerca de un 52% prefiere encontrarse con una máquina de autoservicio de lavado de perro en el parque o plaza que frecuenta.

Además, se solicitó información a través de llamados telefónicos a 25 veterinarias distribuidas en las comunas seleccionadas (Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura). En estas, se rescató información relevante para que la investigación sea más robusta, tales como: dirección de la veterinaria, si ellas realizan el lavado de perros, los precios según tamaño de raza, si era un servicio básico o full, entre otras. **(Ver Anexo 12.1.3)**

Lo anterior, se sostiene considerando un aumento durante los últimos años de las tendencias Pet Friendly y que las familias jóvenes comienzan su vida teniendo una mascota. **(Ver Anexo 12.1.4)**

Mediante el conocimiento de los consumidores en plazas y parques, de las veterinarias, las encuestas efectuadas y las tendencias del mercado de las mascotas, permitió recabar información relevante como la disposición a usar esta modalidad, los precios que están dispuestos a pagar los usuarios para cubrir la necesidad del lavado de los perros, los problemas de los actuales sistemas de higiene de las mascotas, lo que permitió concluir que la oportunidad está en: Comodidad, higiene y ahorro de tiempo en el lavado de sus mascotas, a un precio razonable.

Así mismo, se pueden identificar experiencias extranjeras, que buscando recoger las oportunidades comentadas han implementado un “autoservicio de lavado de perros” en parques y estaciones de servicio en países como Argentina ¹, España, USA entre otros **(Ver anexo 12.2.1)**.

Entonces, considerando que gran parte de las personas realizan el lavado de sus perros en sus casas o departamentos, lo que trae consigo una serie de problemas de higiene, orden y tiempo; que además, éstos tienen la disposición de utilizar una modalidad de autoservicio para llevar a cabo el aseo de sus canes y desean principalmente realizarlo en parques y plazas cercanas a sus hogares, es que el proyecto ha desarrollado una red de estaciones de máquinas para el autoservicio de lavado de perros que se concentrará en una primera fase en las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura, todas de la Región

¹<https://www.mendovoz.com/godoy-cruz/vecinos/2018/10/26/novedoso-sistema-de-lavado-para-mascotas-49524.html>

Metropolitana, recogiendo principalmente para tal decisión el número de parques y su tamaño, además del ingreso per cápita en dichas zonas geográficas.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

La industria de las mascotas se subdivide en la micro segmentación de los servicios a mascotas, la que dentro de ella se puede identificar al aseo e higiene de los perros. En dicha industria, existen varias tendencias y/o regulaciones que están siendo adoptadas por los consumidores. Es así como la nueva Ley 21.020 que hace referencia a la tenencia responsable de mascotas y animales de compañía, la tendencia Pet Friendly (perros) y, por último, la tendencia de las familias jóvenes a comenzar su vida teniendo una mascota, hacen de esta industria atractiva para este proyecto. **(Ver Anexo 12.2.2)**

Para realizar un análisis de la industria y su macroentorno, se utilizará el **modelo PESTEL** **(Ver Anexo 12.2.3)**

Como conclusión del análisis **PESTEL**, se puede establecer que este macroentorno entrega cambios en los comportamientos, en el uso de las tecnologías y en normativa, todos estos, orientados a la tenencia responsable de las mascotas, lo que entrega condiciones más que adecuadas para desarrollar el proyecto de autoservicio de lavado de perro. Sin embargo, existe incertidumbre en la estabilidad política-social futura, dado dos temas principales; los movimientos sociales y la pandemia del corona virus y su impacto en la economía y en las personas, esto quiere decir que estos shocks pueden repercutir en las proyecciones definidas en el presente informe.

Para realizar un análisis de la industria y su microentorno, se utilizará el **modelo PORTER**. **(Ver Anexo 12.2.4)**

Del análisis **PORTER**, se puede advertir que en esta industria existen muchos actores que ofrecen cubrir las necesidades de higiene y aseo para los perros, en donde las barreras de

entrada y salida son relativamente bajas. Entonces, pese a ser una industria aparentemente poco atractiva, ésta se encuentra en constante crecimiento², en la que la innovación, la cercanía con los clientes y la diferenciación materializadas en la red de estaciones de autoservicio de lavado de perros, representa una oportunidad de éxito para el proyecto.

Tamaño del mercado

Para determinar el tamaño del mercado, que por definición será la Región Metropolitana, se utilizarán los datos demográficos, mediante las fuentes de información del INE y la demanda primaria (N° perros) según datos extraídos de la microestudio GfK³. Es como así se ha calculado el tamaño de mercado total en \$8.508.654.831. **(Ver anexo 12.3.1)**

2.2 Competidores

Para conocer a los competidores, es necesario entender que principalmente el lavado de perros actualmente se realiza en los siguientes lugares:

- ✓ **Peluquerías caninas:** Son servicios que se presentan principalmente en lugares establecidos (existen en menor medida este servicio a domicilio), que ofrecen el lavado sanitario, de limpieza y corte de pelo de las mascotas. Dependiendo de la raza y su tamaño, los precios del lavado van desde los \$12.000 a los \$20.000.
- ✓ **Veterinarias:** Son similares a las prestaciones que efectúan las peluquerías caninas, pero estas son realizadas en clínicas veterinarias. En Santiago, de acuerdo a información recogida del SII al 2017, existen cerca de 300 empresas que dentro de su giro se encuentran las actividades veterinarias.
- ✓ **Casas o departamentos de los dueños:** La necesidad del lavado de las mascotas es resuelta de forma particular por sus propios dueños, los que generalmente utilizan productos de especialidad para efectuar el respectivo aseo canino.

En los primeros dos puntos se encuentran los competidores, los cuales para una mayor comprensión y entendimiento se clasificarán según su relevancia:

² <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/08/29/cuidado-mascotas-movera-mas-us-800-millones.html>

³ https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK_Los_chilenos_y_sus_mascotas.pdf

✓ **Actores menos relevantes**

- ❖ Pequeñas veterinarias y peluquerías que se ubican fuera de las comunas consideradas en el proyecto

✓ **Actores más relevantes**

- ❖ Lavacan ⁴, con más de 23 años de experiencia al cuidado y lavado de perros.

Ofrece Peluquería, Lavado de perros, Clínica Veterinaria y Hotel.



- ❖ Wuuf ⁵, con 2 años de experiencia. Ofrece Autoservicio de lavado de perros.



- ❖ Veterinarias y peluquerías que se ubican dentro de las comunas Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura. Ofrecen peluquería, lavado de perros y clínica veterinaria (algunos).

⁴ <http://www.lavacan.cl/>

⁵ <https://www.facebook.com/www.wuuf.cl/>

Ahora, en la siguiente tabla se describirá las principales fortalezas y debilidades de los competidores:

COMPETIDORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Lavacan	Reconocimiento de marca. Trayectoria. Extensión a otros servicios asociados al cuidado de las mascotas (veterinaria, hotel, alimento, entre otros).	Atención de la peluquería canina por orden de llegada. No atiende los días domingos. No especialista (abarca muchos servicios e incluye a gatos).
Wuuf	Innovación en la propuesta. Tiempos de lavado cortos.	Solo un lugar de atención. Poca trayectoria. Poca facilidad para efectuar pago.
Veterinarias sin servicio a domicilio	Incluye profesionales al cuidado general de las mascotas. Entrega de un servicio integral.	Traslado de las mascotas al lugar de lavado. Reserva por agenda. El lavado del perro es realizado por un extraño. Baja innovación.
Peluquerías caninas sin servicio a domicilio	Especialistas en el lavado de mascotas. Incluye el servicio de corte del pelo para los perros.	Traslado de las mascotas al lugar de lavado. Reserva por agenda. El lavado del perro es realizado por un extraño. Baja innovación.
Veterinarias con servicio a domicilio	Incluye profesionales al cuidado general de las mascotas. Entrega de un servicio integral. Retiro de las mascotas al domicilio.	El trato del perro durante el lavado es realizado por un extraño. Baja innovación. Precio promedio alto.
Peluquerías caninas con servicio a domicilio	Especialistas en el lavado de mascotas. Entrega el servicio de corte del pelo para los perros. Retiro de las mascotas a domicilio.	El trato del perro durante el lavado es realizado por un extraño. Baja innovación. Precio promedio alto

Tabla 1: Fortalezas y debilidades de los competidores. Fuente elaboración propia

2.3 Clientes

Los clientes asociados a esta industria son principalmente los dueños o cuidadores de mascotas. Por otro lado, empresas que pretenden complementar sus servicios principales como veterinarias, estaciones de servicio, o bien, que en su actividad incorporan a perros (ej. empresas de seguridad), entre otros que tienen la necesidad de realizar el aseo de perros.

Las principales motivaciones de estos clientes es lograr un lavado de los caninos a un precio razonable, optimizando sus tiempos, a través de un servicio que entregue confiabilidad, higiene y comodidad.

A continuación, se definen a los usuarios y a los influenciadores:

- ✓ **Los usuarios:** Son las personas que toman la decisión de lavar a sus perros. Generalmente, son los dueños de las mascotas quienes buscan las formas de mantener a sus perros limpios y saludables.

- ✓ **Los influenciadores:** Son personas que ya sea por el boca a boca o redes sociales informan sobre los atributos del servicio de lavado de perros. Estas personas o instituciones se transforman en líderes de opinión, quienes muestran un grado elevado de preocupación por sus mascotas, o bien, organizaciones sin fines de lucro que fomentan el cuidado y protección animal.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

El modelo de negocio consiste en entregar mediante la modalidad de autoservicio, un lavado de perros que cumpla con los más altos estándares de higiene y salud, mediante una red de máquinas importadas que estarán ubicadas en parques y plazas de la ciudad de Santiago. Lo anterior, permitirá a los clientes efectuar el aseo de su perro a precios más

económicos que las tradicionales veterinarias o peluquerías caninas, en lugares frecuentados de forma permanente por estas mascotas y sus dueños (o cuidadores). Los parques en los que se tendrá presencia son: Parque Bicentenario, Parque Inés de Suarez, Parque Botánico de Ñuñoa y Parque Araucano.

La propuesta considera que el baño de la mascota sea parte de la rutina de distracción y estrechamiento de los lazos entre los perros y sus dueños, los que cada vez son más frecuentes observarlos en parques y otros lugares que se han sumado a la tendencia Pet Friendly.

Las máquinas de auto lavado son las **I Clean Dog Wash** construidas en Holanda cuyas características son el resultado de la tecnología e innovación para el lavado de perros (**Ver Anexo 12.3.2**). La modalidad de pago es en efectivo (tipo cajero automático de estacionamiento) o por una aplicación que permitirá prepagar el servicio de lavado, además de llevar una estadística que le permita al interesado conocer los datos relevantes asociado a la gestión de la máquina.



Tabla 2: Imagen y funcionalidades máquina I Clean Dog Wash. Fuente Página Web

La máquina permite que cada cliente puede pagar según su necesidad distintos tipos de baños pudiendo elegir los siguientes programas: shampoo, agua de enjuague, acondicionador, lavado de pulgas, secado bajo, secado alto y desinfectante.

Además, la máquina incluye una app que permite al proyecto llevar estadísticas con datos relevantes asociado a la gestión de las máquinas.



Tabla 3: Funcionalidades app. Fuente Página Web

A continuación, se utiliza el **Modelo Canvas** que permitirá identificar a: Socios claves, Actividades claves, Propuesta de valor, Relación con los clientes, Los canales y Segmento de clientes.

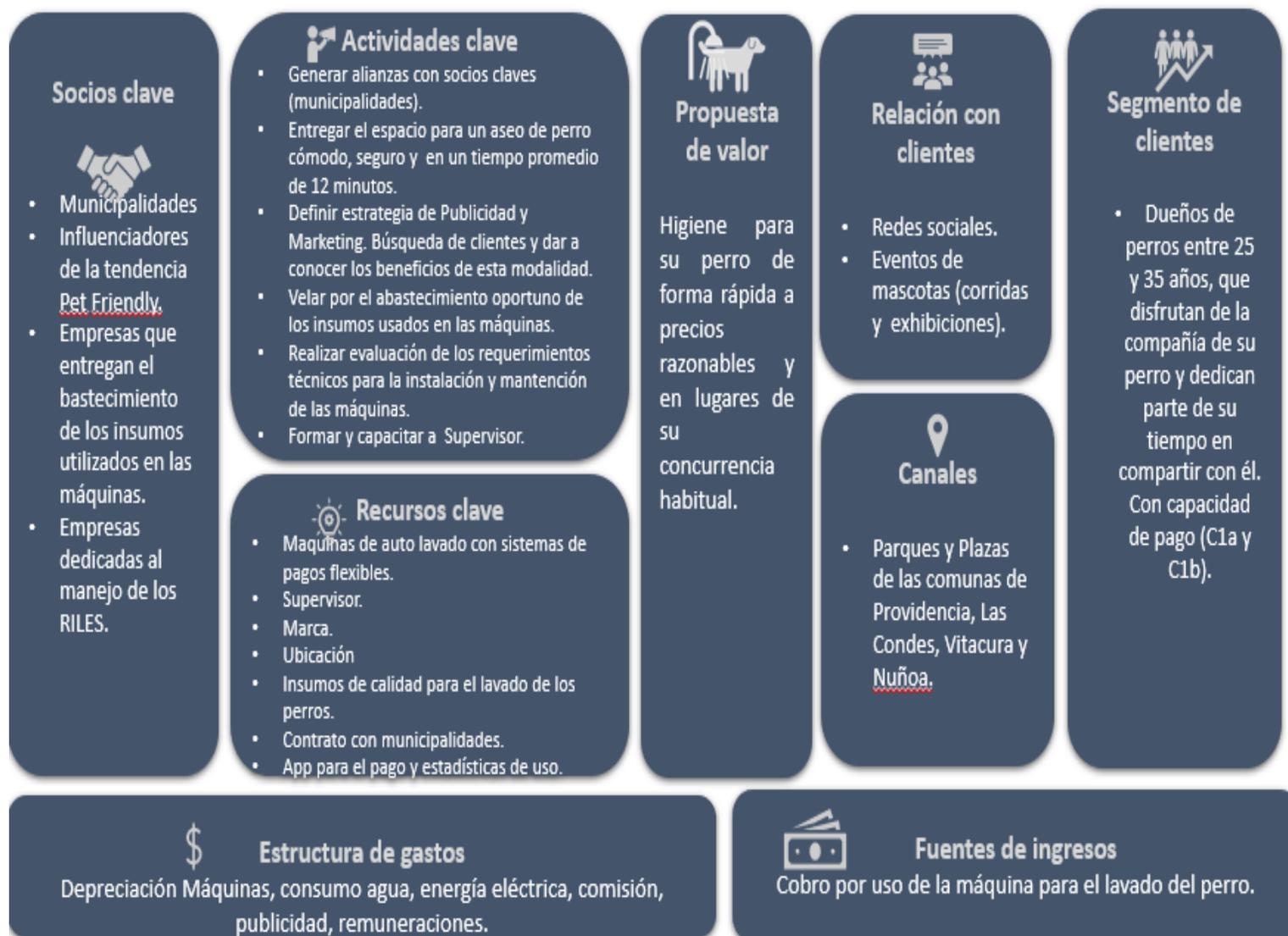


Tabla 4: Canvas. Fuente elaboración propia

3.2 Descripción de la empresa

Propósito de la empresa

“Contribuir a estrechar la relación con tu perro a través de su higiene”.

Misión

“Crear valor al ser la red de autoservicio de lavado de perro más amplia de Región Metropolitana. Satisfacer el propósito principal que es el lazo del usuario con su perro, mediante su lavado. Esto, se basará en tres pilares fundamentales; la comodidad, la cercanía y la innovación, mediante equipos de lavado I Clean Dog Wash, incorporando productos de calidad que protejan el medioambiente”.

Visión

“Convertirse a través de la innovación y servicio, en la empresa número uno para las personas que necesiten realizar el aseo de su perro”

Valores de la empresa

“Calidad” a través de tecnología e insumos que aseguren el bienestar de tu mascota.

“Innovación” en la búsqueda de formas que logren la comodidad e higiene en el autoservicio.

“Compromiso” para que nuestros clientes vivan una grata experiencia en el aseo de su mascota.

Factores críticos de éxito

- ✓ El conocimiento del mercado.
- ✓ La eficiencia en la en los medios de comunicación y publicidad.
- ✓ La mantención de los equipos disponibles.
- ✓ La reposición de los productos en los equipos disponibles.
- ✓ La generación de relaciones con los proveedores (insumos, municipalidades, etc.).
- ✓ La cercanía y la ubicación de los puntos de consumo disponibles.
- ✓ La disposición final del agua utilizada, que será de cargo un ente externo.

A continuación, se utiliza el **modelo VRIO** que permitirá identificar donde se sitúa la empresa en su implicancia competitiva.

LAVAGUAU es una red de autoservicio de lavado de perros, que se diferencia mediante su modelo de negocio de su competencia.

- ✓ Es un servicio VALIOSO, ya que sus características de ser cómodo, cercano e innovador, emplazado en diferentes comunas de la región metropolitana, lo hacen accesible y necesario para el cliente.
- ✓ Es RARO, ya que es la única red de lavados de perros y no tiene competidores directos que ofrezcan el mismo servicio.
- ✓ Es DIFÍCIL DE IMITAR (Corto plazo), por su inversión en tecnología de vanguardia y su localización, pero FÁCIL DE IMITAR en el largo plazo.
- ✓ La ORGANIZACIÓN cuenta con los recursos y capacidades para desarrollar el proyecto.

Donde poner Foco	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Organización	Implicancia Competitiva
Experiencia de los fundadores	No	-	-	No	Desventaja Competitiva
Calidad en el servicio	Si	No	-	Si	Paridad Competitiva
Maquina Clean Dog Wash	Si	Si	No	Si	Ventaja Temporaria
Red de máquinas (presencia en parques)	Si	Si	Si/No (L/P)	Si	Ventaja Sustentable

Tabla 5: VRIO. Fuente elaboración propia

Según el modelo de VRIO resumido en este recuadro, **LAVAGUAU** debe hacer foco en el recurso de la “red de máquinas con presencias en parques”, que le permiten determinar una ventaja sustentable.

Por último, señalar que la estrategia de la empresa será por “diferenciación”, pues si bien el servicio es prestado por otras empresas, los clientes percibirán la red de autoservicio de lavado de perros como único o distinto. Para la entrada, la estrategia se concentrará en un esfuerzo en la promoción y difusión del autoservicio de lavado de perros.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento

El modelo de negocio de “autoservicio de lavado de perro” es escalable, ya que es capaz de generar ingresos de forma mucho más rápida de lo que crece su estructura de costos, es decir, ambos factores están desacoplados. Esto se debe principalmente por su modelo de “autoservicio”, el cual requiere poco personal (operadores) y sus costos son principalmente del tipo fijos (depreciación de la máquina, mantención y remuneración).

Ahora bien, el proyecto tiene considerado en una primera etapa abarcar las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura. Sin embargo, se considera que existe la potencialidad de crecer dentro de Santiago, expandiendo al cabo de seis años la presencia en parques del sector norponiente de la capital, como son en el Parque O’Higgins y Parque Quinta Normal. En otras palabras, la estrategia de crecimiento es la de “desarrollo de nuevos mercados”, es decir, crecer en otros mercados geográficos con este mismo tipo de servicio.

3.4 RSE y sustentabilidad

Sin duda la red de autoservicio de lavado de perros requiere de un proceso amistoso con el entorno y el medioambiente.

En este sentido, la empresa se hace cargo de externalidades negativas que pudiese ocasionar a través de las siguientes consideraciones:

- ✓ Las máquinas I Clean Dog Wash están hechas de acero inoxidable de grado aeronáutico y cuenta con una trampa para el cabello de triple filtración. para facilitar la limpieza, que será realizada una vez por semana por el equipo de operaciones.

- ✓ El agua es uno de los insumos más requeridos en el desarrollo de este servicio, es por eso que se estima por lavado un máximo de 20 litros por canino. Además, se dispondrá de una entidad externa para el retiro y disposición final de las aguas resultantes del proceso.
- ✓ Los productos tales como, shampoo, bálsamo, serán de tipo orgánico desarrollado especialmente para perros.

El lavado del perro se realiza con la más alta tecnología buscando un mínimo impacto con el entorno donde se encuentre instalada.

Adicionalmente **LAVAGUAU**, participará en operativos de bienestar canino junto a las municipalidades, incorporará programas y charlas educativas que impartirá en escuelas y colegios, donde explicará la tenencia responsable de mascotas, la disminución del maltrato animal y temas relacionados con los animales en especial los perros. Con esta iniciativa **LAVAGUAU** pretende contribuir de forma responsable a la sociedad.

Mapa de Stakeholders

	Objetivo o Resultados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategias
				De Impacto +	De Impacto -	
Personal	Labores del personal operativo con los más altos estándares de calidad y satisfacción.	Muy Alto	Muy Alto	Alto nivel compromiso con la empresa, responsabilidad y cumplimiento con los estándares de calidad, al servicio del cliente.	Falta de compromiso repercute en el buen funcionamiento de las estaciones de autoservicio de lavado de perros	Se aplica política de sueldo mejores que el mercado, además se adiciona un incentivo meta, que fortalece el compromiso organizacional.
Comunidad	Aportar a la comunidad con un servicio Pet Friendly responsable y comprometido.	Alto	Medio	Participando con la comunidad, dando charlas de; la tenencia responsable de mascotas y temas relacionados con los animales en especial los perros.	No participar con las comunidades.	Realizar alianzas con entidades públicas y privadas de las comunas donde está presente.

Proveedor	Condiciones de pago justas.	Alto	Bajo	Política de pagos a proveedores a 30 días después de adquirir los insumos, sin excepción.	No tener política de pagos.	Se realizarán los pagos a 30 días con todos los proveedores, esto es para poder fortalecer una relación a largo plazo.
Cliente	Entregar un servicio, cómodo, cercano e innovador que se adapta al cliente.	Muy Alto	Muy Alto	Encuestas de satisfacción.	No realizar encuestas de satisfacción.	Cada año se realizará un estudio de mercado, donde se agregará la encuesta de satisfacción del cliente.

Tabla 6: RSE. Fuente elaboración propia

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing en términos generales de **LAVAGUAU** son, captar la atención, dar a conocer los beneficios de la modalidad del autoservicio, atender las necesidades y retener a los clientes. Las características de estos clientes son bien definidas; su conciencia Pet Friendly, su interés en pagar lo justo, la búsqueda de la comodidad e higiene y su interacción con la innovación.

La forma de atraer al mercado objetivo es a través del posicionamiento de la marca **LAVAGUAU** en su “Top of mind”, como la mejor marca en el autoservicio de lavado de perros para el 2025, siendo esta, cercana, económica e innovadora, logrando la excelencia en el servicio, la economía y calidad de los productos de higiene en todas las máquinas de lavado de perros en las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura, de la ciudad de Santiago.

A continuación, se presentan los objetivos específicos de marketing bajo metodología SMART:

Marca:

- ✓ Posicionar a **LAVAGUAU** en los siguientes 5 años, como la marca más apreciada por los usuarios del mercado objetivo al momento de lavar a sus perros.
- ✓ Posicionar a **LAVAGUAU** con una participación de un 5% del mercado objetivo en las comunas mencionadas anteriormente, para el año 2026.

Servicio:

- ✓ Ofrecer al 2020 una red de 4 máquinas de auto lavado de perros, con una cobertura geográfica en las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura.
- ✓ Aumentar en un 4% la satisfacción de los clientes para el 2021 comparativamente con el año anterior.
- ✓ Incrementar las ventas en un 7% en el año 2023 comparativamente con el año anterior.
- ✓ Aumento de un 30% de visitas en las plataformas Web para el año 2021 comparativamente con el año anterior.

4.2 Estrategia de segmentación

El posicionamiento esperado por **LAVAGUAU**, el cual representa las características más valoradas por el mercado objetivo se agrupan en dos matrices de ejes: “*El tiempo dedicado al lavado (ahorro) y la innovación*”, “*el precio a pagar y la calidad del servicio*”.

Es así cómo tras la evaluación cualitativa y cuantitativa de los ejes de valor de la empresa, permiten establecer gráficamente el posicionamiento de **LAVAGUAU** a través del siguiente mapa:



Tabla 7: Mapa 1 de posicionamiento de LAVAGUAU. Fuente elaboración propia.

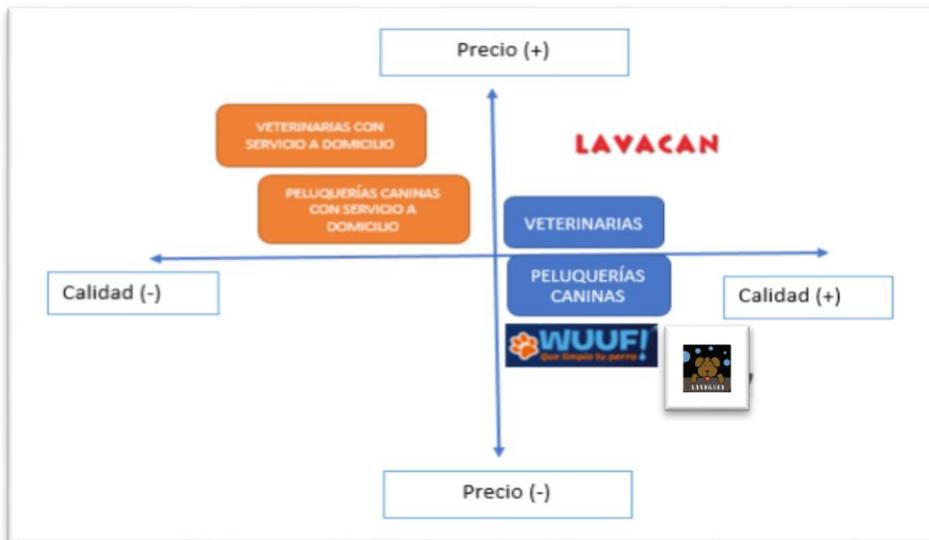


Tabla 8: Mapa 2 de posicionamiento de LAVAGUAU. Fuente elaboración propia.

Estas tablas presentan a **LAVAGUAU** como un servicio innovador en el lavado de perros, económico, rápido y de calidad.

Perfil del cliente



Según la encuesta realizada por el equipo de proyecto, el 79% de los dueños de perros consultados, está dispuesto a lavar a su mascota mediante la modalidad de autoservicio. Además, estos clientes según la referida encuesta mayoritariamente (52%) lavan a su perro más de 6 veces en el año.

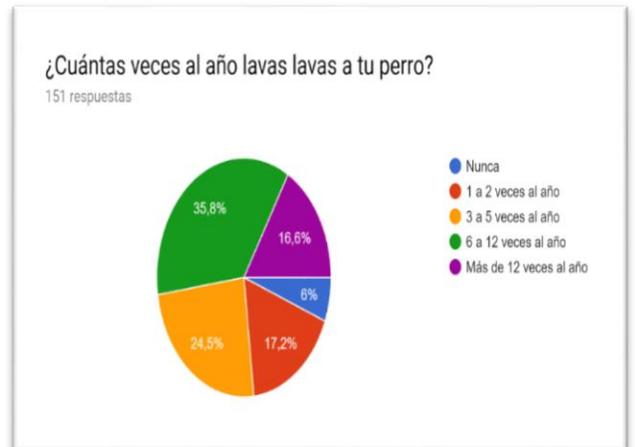
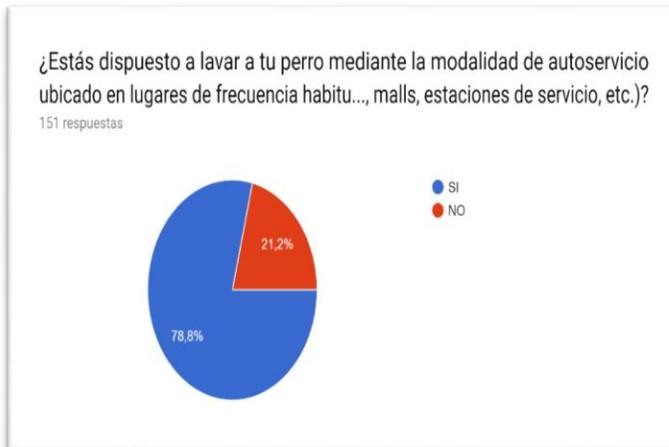


Tabla 9: Resultado encuesta pregunta sobre disposición al autoservicio y frecuencia de lavado. Fuente elaboración propia

A sí mismo, un 70% aseguró que el lavado de sus perros actualmente lo realiza en sus casas o departamentos, y un 54% de estos clientes le dedican más de 30 minutos en el lavado de sus mascotas.



Tabla 10: Resultado encuesta pregunta sobre forma del lavado de perro y el tiempo de lavado del perro. Fuente encuesta elaboración propia

Las características o perfil de estos clientes son:

- ✓ Amantes de los animales.
- ✓ Disfrutan de la compañía de su perro y dedican parte de su tiempo en compartir con él.
- ✓ Tienen un grado más elevado de conciencia con el cuidado de su mascota.
- ✓ Rango etario es entre 25 a 35 años.
- ✓ Viven principalmente en departamentos.
- ✓ Con capacidad de pago (C1a y C1b).
- ✓ Con ganas de optimizar sus tiempos de disfrute con la mascota.

Tomando en consideración la encuesta efectuada, la investigación de mercado realizada, las ventajas competitivas identificadas, la estrategia de segmentación será **B2C**, puesto que el proyecto de autoservicio satisface las necesidades de los usuarios finales, tomando en consideración las siguientes características:

El “Tiempo”, es uno de los factores más apreciados por el usuario. Actualmente a la mayoría de los encuestados señaló tomar más de 30 minutos en lavar a su perro. En este sentido la cercanía de las máquinas en parques y plazas incidirá en el logro de este objetivo. La “Innovación” es otra característica distintiva, cuyo proyecto de autoservicio debe ofrecer comodidad, higiene y calidad para el usuario y su canino.

El “Precio”, es uno de los factores levantados por lo usuarios en las encuestas, teniendo en consideración que el proyecto busca que personas que actualmente lavan a sus perros en sus viviendas, el día de mañana lo hagan en las máquinas de autoservicio de lavado de perros, sin que les afecte considerablemente el presupuesto destinado a dicha actividad.

Sin perjuicio de lo anterior, si bien el formato **B2B** puede ser parte del proyecto, dada las ventajas competitivas identificadas, la valoración de las personas encuestadas, especialmente en la pregunta “*Si estarías dispuesto a usar el autoservicio ¿En qué lugar te gustaría encontrarte con una máquina para el autoservicio del lavado de tu perro?*” cuyo resultado arrojó que un 52% le gustaría que estuviera ubicado en la plaza o parque que frecuenta, se ha descartado en una etapa inicial prestar el servicio a empresas.

Para el plan estratégico desarrollado establece una segmentación de nicho, los cuales se definen de acuerdo a las siguientes variables o patrones de segmentación:

- ✓ Geográfica, pertenecientes a las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura, de la ciudad de Santiago.
- ✓ Sociodemográfica (económicas), segmento de clientes-consumidores con un nivel económico de C1a y C1b, que viven principalmente en departamentos, rango etario es entre 25 a 35 años, hombres y mujeres.
- ✓ Psicográficas, tienen un grado más elevado de conciencia con el cuidado de su mascota.
- ✓ Comportamiento, personas amantes de los animales que disfrutan de la compañía de su perro y dedican parte de su tiempo en compartir con él, con ganas de optimizar sus momentos de disfrute con la mascota.

Tamaño mercado meta

Para determinar el tamaño de mercado meta, se utilizarán los mismos datos arrojados por las fuentes de información tomadas en la definición del mercado total, pero sólo se considerará a las comunas donde el proyecto tendrá presencia. Estas son Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura, en la ciudad de Santiago. Es así, que el tamaño de mercado meta para la primera fase se ha calculado en \$208.483.109.

4.3 Estrategia de producto/servicio

LAVAGUAU, es una red de máquinas de autoservicio de lavado de perros, ubicados en lugares estratégicos, en las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura, de la ciudad de Santiago. Enmarcado como un producto innovador, tecnológico y amigable para el canino y dirigido a clientes con un estilo Pep Friendly, preocupados por el cuidado de los perros.

LAVAGUAU permite que los usuarios efectúen el autoservicio de lavado de sus perros, en un lugar cercano, donde realizan su rutina diaria de paseo.

Presentación:

Las máquinas de autoservicio de lavado de perros, estarán ubicadas y presentados en plazas públicas o parques de las comunas antes señaladas, en donde se destaca **LAVAGUAU**, como producto al alcance del usuario, de fácil acceso y bien iluminado.

A continuación, se muestra el logo utilizado por la empresa:



Características del servicio:

- ✓ **LAVAGUAU** brinda un espacio higiénico con máquinas “I Clean Dog Wash” de lavado de perros en modo de autoservicio para garantizar la manera más práctica, confortable, higiénica y económica para la limpieza de su perro.
- ✓ La máquina permite que cada cliente puede pagar según su necesidad, distintos tipos de baños pudiendo elegir los siguientes programas: Shampoo, Agua de enjuague, Acondicionador, Lavado de pulgas, Secado bajo, Secado alto y desinfectante.
- ✓ Debido a la posición doblada o arrodillada durante el lavado en casa, las personas a menudo se quejan de dolor en la espalda o las rodillas. Para evitar los problemas, I Clean Dog Wash ha sido diseñado para ser ergonómicamente beneficioso. La bañera se coloca a una altura que es muy cómoda para la persona que lava al perro. Durante todo el lavado, el dueño del perro está de pie en posición vertical sin tensión en la espalda o las rodillas y puede tomar todo el tiempo que desee. La bañera está equipada con un material de revestimiento antideslizante. De esta manera, el perro puede pararse de manera segura y cómoda durante todo el lavado.



4.4 Estrategia de Precios

La estrategia de precios de **LAVAGUAU**, toma en consideración dos factores relevantes como son los internos y externos:

Factores internos: Se debe incluir para alinear la determinación de precios, los objetivos de marketing, la estructura de costos y la experiencia de la empresa.

Factores externos: Se debe incluir el mercado, la demanda, los proveedores, los competidores, los factores ambientales y políticos.

Dado lo anterior, **LAVAGUAU** implementará en un principio del proyecto la estrategia de entrada con precios de penetración, es decir, con un precio más bajo que la competencia, que permita a los clientes conocer esta nueva modalidad de higiene canino, fidelizarlos y lograr conseguir el mercado meta definido.

Los precios establecidos considerarán factores de estacionalidad que incluyan bajas de las tarifas en períodos de disminución de la demanda (ej. en invierno) materializadas a través de descuentos del 10% al 30%. De todas formas, el precio promedio, considerando la estacionalidad, el tipo de servicio (básico a full) y la estrategia de penetración, promedia los \$9.000 para el primer año, para en los años siguientes llegar a los \$12.000 promedio.

Medios de pago:

- Pagos realizados utilizando la App **LAVAGUAU**, en los puntos de auto lavados disponibles, indexando información de tarjetas bancarias del usuario.
- Pagos en efectivo en los puntos de auto lavados disponibles.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución utilizada será a través de canal directo al cliente-consumidor, la cual se llevará a cabo en las plazas públicas o parques. La primera etapa mediante 4 máquinas de autoservicio de lavado de perros en las comunas antes mencionadas. Esto se pretende escalar o expandir a otras plazas públicas y parques a nivel metropolitano.

Plazas públicas y parques:

- ✓ Se generarán convenios con distintos municipios, para la instalación de las máquinas **LAVAGUAU**, los cuales serán demarcados y de fácil ubicación para el cliente-consumidor.

- ✓ En lo que respecta al servicio, se establecerá un fono consulta el cual tendrá una atención 24/7 de manera de estar conectado todo el tiempo ente cualquier necesidad del cliente-consumidor.
- ✓ Adicionalmente, la App **LAVAGUAU**, será un soporte de servicio para el cliente, el cual tendrá contenido; instructivo de uso, alerta de mantenciones y otras funcionalidades (las alertas las atenderá un equipo de operación).
- ✓ En lo que respecta a las mantenciones, será a través de una planificación semanal en terreno, que consistirá en la revisión técnica de los equipos, la reposición de los productos de higiene, etc. Este equipo de operación monitoreará el funcionamiento de cada máquina, asegurando la calidad y la operatividad de cada una de ellas.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Para dar a conocer la marca **LAVAGUAU** y ser parte de la preferencia de los clientes-consumidores, la empresa generará promoción a través de:

- ✓ Puntos de autoservicio de lavado de perros LAVAGUAU: En donde a través de la ubicación, la iluminación y el resaltar la marca, se buscará la visualización de las máquinas de autoservicio de lavado de perros en los lugares donde se emplazarán.
- ✓ Redes Sociales: Se usarán plataformas como; instagran (@guaushower) y Facebook (LAVAGUAU), donde se podrá acceder a información de los producto-servicio, agregando contenido de uso y experiencias de los usuarios y sus perros.
- ✓ Exposiciones: Participar como auspiciador en exposiciones caninas del Kennel Club de Chile, en donde los usuarios podrán visualizar las ventajas al utilizar los productos-servicios y los beneficios asociados de este.
- ✓ Boca a boca: A través de los usuarios se generará el boca a boca del producto-servicio de **LAVAGUAU**.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Teniendo en consideración que no existe ventas pasadas, para el período P_0 (inicial) se utilizará el método de la “demanda potencial”, considerando para ello la demanda potencial o mercado, así como también el market share o participación esperada, teniendo en cuenta aspectos limitativos tales como el tamaño de la inversión, la capacidad instalada, el esfuerzo de marketing, la experiencia en el negocio, etc. Es así como la demanda esperada en dinero se estima en MM\$208 según lo calculado en la “Tabla de Cálculo estimación de ingresos “presentada en capítulo 3.1 modelo de negocios.

Ahora bien, para proyectar la demanda para los próximos 5 años, se consideró un método de pronóstico cuantitativo denominado regresión lineal, tomando como datos históricos la evolución de las ventas anuales en el sector del “cuidado de las mascotas” con las estadísticas obtenidas de la página web de Servicio de Impuestos Internos⁶, y en específico, las ventas anuales que se encuentran bajo el código de actividad económica de “960901 - Servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascotas (excepto act. veterinarias)”, las que arrojan los siguientes datos:

Años	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas en UF	58.896	72.260	85.753	166.939	171.290	246.984	367.809	440.252	485.233	136.055

Tabla 11: Ventas del sector de cuidado de mascotas. Fuente Elaboración propia con estadísticas del SII.

Luego, la ecuación de mínimos cuadrados para la regresión lineal entrega como resultado para β_0 21.945,63 y para β_1 36.582,08.

Una vez obtenido estos parámetros de la regresión lineal se puede desarrollar un pronóstico de demanda evaluando la ecuación para los distintos valores de la variable independiente. Es así como la proyección o pronóstico de demanda para los próximos seis años arrojan los siguientes resultados:

⁶ http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

Años	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	424.349	460.931	497.513	534.095	570.677	607.259

Tabla 12: Ventas proyectadas del sector de cuidado de mascotas. Fuente Elaboración propia.

Por lo anterior, las variaciones en la demanda proyectadas para los próximos años son:

Años	2020	2021	2022	2023	2024
% de crecimiento	8%	7%	7%	6%	6%

Tabla 13: Crecimiento anual proyectado del sector de cuidado de mascotas. Fuente Elaboración propia.

Es decir, tomando en consideración los datos antes mencionados, se puede extrapolar este crecimiento a las ventas del proyecto de autoservicio de lavado de perro, el cual para el quinto año corresponde a un 6%.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

A continuación, se presentan los objetivos de marketing y los recursos asignados:

Objetivos	Estrategias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ofrecer cobertura en 4 comunas de la Región Metropolitana.	Instalar en plazas públicas y parques la red de máquinas de autoservicio de lavado de perros.	\$89.906.400				
Promoción de la marca	Participar en eventos caninos, promocionar el producto-servicio en ferias, etc.	\$7.000.000	\$5.000.000	\$2.800.000	\$ 3.800.000	\$3.800.000
Promoción de la marca	Publicidad en Facebook, Instagram	\$2.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
Posicionar LAVAGUAU como la mejor marca de lavado canino en las comunas donde mantiene presencia.	Fortalecer la marca y mejorar el servicio entregado	\$2.000.000	\$ 1.400.000			
Posicionar LAVAGUAU 5% participación.	Realizar un estudio de mercado.	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000		

Tabla 14: Carta Gantt acciones de marketing. Fuente Elaboración propia.

V. Plan de Operaciones

La propuesta de valor que entrega LAVAGUAU es una red de estaciones de autoservicio de lavado de perros que cumpla con los más altos estándares de higiene y salud, mediante la implementación de máquinas importadas que estarán ubicadas parques y plazas en diferentes comunas de la ciudad de Santiago.

La forma de agregar valor se compone por 3 pilares fundamentales; i) La selección de productos de aseo de la más alta calidad, ii) La comodidad y cercanía de los lugares donde se ubicará la red de estaciones de lavado de perros, iii) la mantención y resguardo de las estaciones, para que estén siempre optimas y listas para el consumidor final.

La capacidad instalada estará compuesta por una red de 4 estaciones de autoservicio de lavado de caninos, con una cobertura geográfica en las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura.

Antes de iniciar operaciones en estas 4 comunas señaladas, LAVAGUAU debe cumplir con la mínima exigencia de la normativa legal vigente actual, de cada municipio, estas son:

- ✓ Inscripción de la Patente Municipal comercial.
- ✓ Permisos para instalación de servicios básicos (Área verde pública).
- ✓ Permisos sanitarios (Código Sanitario, Provisión de Agua Potable y disposición final).

En la etapa de instalación, se ha determinado que, en cada estación de autoservicio de lavado de perros, se debe contar con una red de agua potable y una conexión a la red eléctrica, equipo de seguridad y una caseta de protección y de aislamiento acústico, para su total funcionamiento.

Para la compra de insumos y materiales, se realizarán contratos comerciales con los distintos proveedores de artículos de aseo, además se arrendará una bodega que permitirá tener un 15% stock de seguridad en artículos de aseo y accesorios para mantener operativos los equipos instalados.

La mantención de los equipos la realizará periódicamente una empresa externa y la reposición de los insumos estarán encargada los operadores, quienes velarán por el buen funcionamiento y la reposición de stock necesario para que cada estación de autoservicio de lavado de perros funcione con las condiciones óptimas para el cliente final.

El servicio que presta LAVAGUAU, por su composición de equipos fijos en las ubicaciones geográficas definidas por las comunas antes mencionadas, estarán supervisados de forma óptima por un equipo de operaciones.

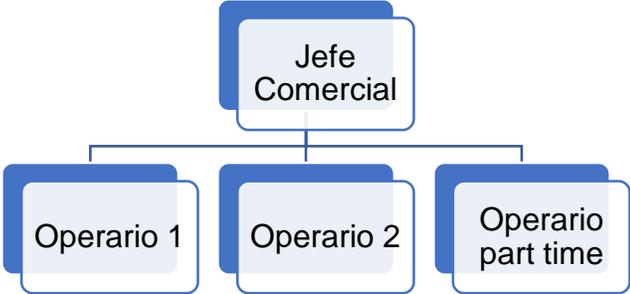


Tabla 16: Planificación Operador 1,2 y part time. Fuente elaboración propia

El equipo de operaciones será el responsable de supervisar cada máquina, ya sea para la reposición adecuada de los productos de aseo y/o el mantenimiento preventivo de las máquinas. Es por esto, que la mantención debe ser un pilar fundamental para asegurar la continuidad operacional de las máquinas, y de este modo, satisfacer las necesidades del cliente.

La red de estaciones de autoservicio de lavado de perros estará disponible para el usuario de lunes a domingo, donde se dispondrá a un equipo de 3 operadores para cubrir las 4 comunas, de acuerdo a la frecuencia de mantención y reposición de los insumos en terreno. **(Ver Anexo 12.3.3).**

Diagrama de operación:

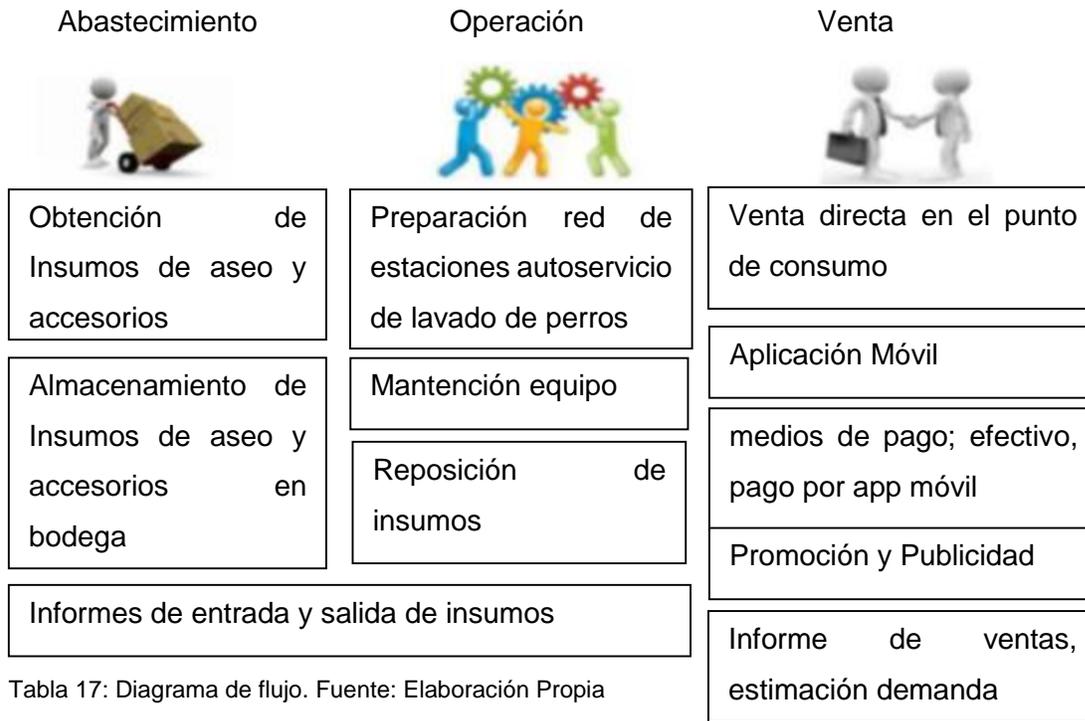
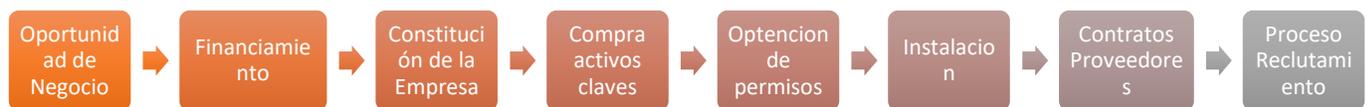


Tabla 17: Diagrama de flujo. Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se ilustran cronológicamente las etapas generales que deberán ser desarrolladas para el inicio de las operaciones de LAVAGUAU.



- ✓ **Oportunidad de Negocio:** Se realizará investigaciones de mercado, se analiza cuál es la necesidad que se atiende, clientes, competidores, tendencias de la industria, tamaño del mercado, etc.
- ✓ **Financiamiento:** Se realizará con recursos propios de sus fundadores e inversores externos (mayor detalle en plan financiero). Además, se postulará a fondos públicos que apoyan la innovación y el emprendimiento.
- ✓ **Constitución de la empresa:** Se constituirá una sociedad por acciones (SpA) con igual participación de los accionistas. La redacción de la escritura, extracto y otros requisitos serán realizados por un abogado externo contratado.

- ✓ **Compra Activos claves:** Se realizará una comprará e importará 4 equipos “I Clean Dog Wash”.
- ✓ **Obtención de permisos:** Se inscribirá la Patente Municipal comercial. Se solicitará un permiso para instalación de servicios básicos (Área verde pública) y un permiso sanitario (Código Sanitario, Provisión de Agua Potable y disposición final).
- ✓ **Instalación:** Se realizarán la instalación de 4 equipos “I Clean Dog Wash”.
Concretar contratos con la empresa de externas y se realizara contratos de compra con los proveedores de materias primas.
- ✓ **Proceso Reclutamiento:** Se contratará 3 operadores. Se realizará una capacitación para el uso de los equipos “I Clean Dog Wash”.

VI. Equipo del proyecto

El equipo gestor del proyecto o emprendedores está compuesto por Tomas Zamora G., ingeniero Comercial, quien aportará su exigencia profesional en COPEC en el área de la Gerencia Comercial para lograr alianzas con las distintas entidades en las que se pretende instalar las máquinas de autoservicio de lavado (municipalidades principalmente). El otro integrante del equipo es Oscar Riquelme S., contador auditor, quien aportará su experiencia profesional en el área de la administración, control interno, tributaria y contable, lo que permitirá determinar los controles en los procesos y entregas de información financiera de calidad para la toma de decisiones.

En sus inicios la estructura de LAVAGUAU se organizará para llevar a cabo el negocio como se muestra.

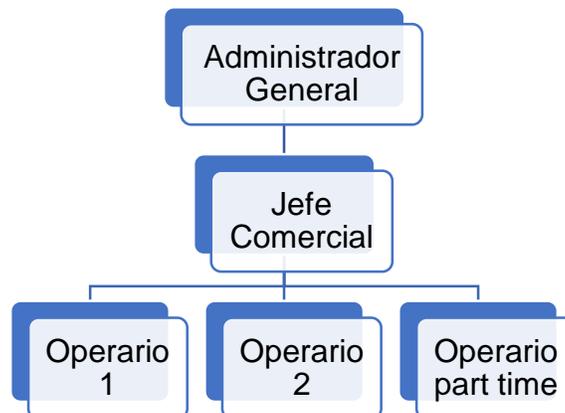


Tabla 18: Estructura personal de LAVAGUAU. Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Administrador General:** Oscar Riquelme, quien será el responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica, toma de decisiones, estrategias financieras, el orden y control de la empresa, además velará por el cumplimiento de metas a corto y largo plazo.
- ✓ **Jefe Comercial:** Tomas Zamora, quien será el responsable de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial y operativo, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos, dirigiendo las actividades de marketing y las condiciones de venta, además de negociar con los distintos proveedores, empresas externas, etc.
- ✓ **Operador:** Personal capacitado, que velará por el buen funcionamiento de los equipos en terreno.

Los incentivos y compensaciones del equipo de trabajo se pueden resumir en el siguiente cuadro:

Base de incentivos y remuneraciones mensuales

	Operador 1	Operador 2	Operador Part Time	Jefe Comercial (*)	Administrador general (*)
Sueldo base	700.000	700.000	300.000	600.000	800.000
Gratificación	175.000	175.000	75.000	150.000	200.000
Incentivo meta (mensual)	100.000	100.000	100.000		
Sumas	975.000	975.000	475.000	750.000	1.000.000

(*) Se considera un trabajo de jornada parcial de 35 hrs. mensuales

Tabla 19: Base de incentivos y remuneraciones mensuales. Fuente: Elaboración propia

VII. Plan Financiero

A continuación, se presentará el plan financiero de LAVAGUAU, el cual tiene como principal fuente de ingresos el pago que realizan los clientes por lavar a sus perros en las máquinas disponibles en la red.

En el siguiente cuadro resume los principales supuestos que serán considerados para realizar las proyecciones y evaluación financiera.

Concepto	Descripción	Observaciones
Moneda	Peso chileno	
Tipo de proyección	nominal	
Períodos de proyección	5	
IPC	3% anual	Proyección BC (IPOM)
Tipo de aporte	100% accionistas	
Crecimiento anual de servicios	85% año 2; 7% año 3 y 4; 6% año 5	
Días considerados en un mes	30	
Depreciación	Según tabla del SII	
IVA	19%	Según DL 825/74
Impuesto a la Renta	25%	Según DL 824/74 (*)

(*) Tasa de acuerdo a la estructura societaria y tamaño de la empresa.

Tabla 20: Supuestos para evaluación financiera. Fuente elaboración propia

Se muestra el estado proyectado anual del proyecto, considerando 5 años de funcionamiento.

Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	112.693.573	208.483.109	223.076.927	238.692.312	253.013.850
Costos de Ventas	-101.852.577	-122.889.944	-128.748.136	-135.262.960	-142.073.920
Margen de Contribución	10.840.995	85.593.165	94.328.791	103.429.352	110.939.931
Publicidad y Marketing	-12.000.000	-8.400.000	-4.800.000	-4.944.000	-5.092.320
Gastos de Administración	-6.305.000	-6.494.150	-6.688.975	-6.889.644	-7.096.333
Margen Operacional	-7.464.005	70.699.015	82.839.817	91.595.708	98.751.278
Depreciación	-1.423.333	-1.423.333	-1.423.333	-	-
Amortización	0	0	0	0	0
EBIT	-8.887.338	69.275.681	81.416.483	91.595.708	98.751.278
Otros gastos no operacionales	0	0	0	0	0
Otros ingresos no operacionales	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	-8.887.338	69.275.681	81.416.483	91.595.708	98.751.278
Impuesto a la renta		-16.304.853	-21.982.450	-24.730.841	-26.662.845
UTILIDAD (O PÉRDIDA) DESPUÉS DE IMPUESTO	-8.887.338	52.970.829	59.434.033	66.864.867	72.088.433

Tabla 21: Estados de resultados a 5 años. Fuente elaboración propia

Respecto a indicadores financieros, es posible presentar estimaciones de flujos futuros teniendo como inversión inicial el año 0, información que permitirá evaluar que tan viable y rentable es este proyecto.

Evaluación Financiera

VAN Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto puro activos	-126.583.389	1.526.635	63.697.221	70.482.217	78.244.497	161.169.641
Flujo Acumulado	-126.583.389	-125.056.754	-61.359.533	9.122.684	87.367.181	248.536.822
VAN	91.373.331					
TIR	34%					
PAYBACK	2,9					
Punto de equilibrio	102.094.874	13.499 lavados				

Tabla 22: Evaluación financiera. Fuente elaboración propia

El VAN del proyecto permite concluir sobre su desarrollo, obteniéndose excedentes de \$91.373.331, con una TIR de 34% y un Payback de 2,9, lo que implica que el proyecto es atractivo, considerando otras herramientas de inversión.

VIII. Riesgos críticos

En seguida, se identifican los riesgos inherentes del proyecto, y las medidas consideradas para mitigarlos.

Riesgos y mitigación		
Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Mitigación
Servicio	Las alianzas o acuerdos con las municipalidades son claves para la sustentabilidad del proyecto. Los cambios de administración municipal podrían modificar las condiciones de dicho acuerdo.	La empresa debe representar para la municipalidad y para la comunidad una ayuda en la tenencia responsable de las mascotas, por lo que se realizarán lavados gratuitos en eventos coordinados junto con la municipalidad.
Operacional y tecnológico	Los últimos hechos de violencia asociados al estadiillo social no permiten asegurar la continuidad operacional de la red, ya que pudiesen suceder hechos violentos en las plazas y parques en donde la empresa mantiene presencia. Por otro lado, el coronavirus se ha propagado a nivel mundial y Chile no está exento. El gobierno ha decretado algunas medidas para evitar más contagios como; cierre de centros comerciales, estado de excepción nacional de catástrofe por 90 días, cuarentenas en lugares donde ya haya casos registrados, entre muchas otras medidas. Esto hace que las personas se queden al resguardo y no frecuenten las salidas fuera de los hogares.	Contar con un monitoreo constante mediante equipos de seguridad permiten identificar los hechos que pongan en riesgo las máquinas de la red y los clientes. En relación al coronavirus, implementar medidas de higiene que ayuden a prevenir los contagios, sin embargo, estas medidas podrían resultar claramente insuficientes frente a la contingencia que vive el país.
Competencia	Empresas consolidadas en el lavado de macotas imiten el modelo de negocio.	La posición de la marca y el reconocimiento de los clientes como la empresa innovadora, acompañado de un plan de expansión de la red, mitigarán el referido riesgo.
Legal normativo	Que existan modificaciones a las normas sobre tratamientos y uso de agua, en especial, cuando se conoce el período de escasez de este recurso.	Declarar y comunicar la eficiencia en el uso del agua en este nuevo sistema de lavado de perros.

Tabla 22: Evaluación de riesgos y su mitigación. Fuente elaboración propia

IX. Propuesta inversionista

LAVAGUAU, la empresa Pet-Friendly que busca ser un aporte en la vida de las personas y la de sus perros, incrementar el vínculo con su mascota, mediante su cuidado e higiene, todo esto apoyado con tecnología e innovación al alcance de todos.

Tras lo analizado en los capítulos anteriores, teniendo en consideración las características del proyecto, los montos requeridos para la inversión inicial, los riesgos considerados para el negocio, el análisis financiero, se pueden establecer a modo de resumen los siguientes datos a considerar como propuesta para el inversionista:

1. Valorización Premoney	\$69.620.864
2. Aumento de capital	\$56.962.525
3. Propiedad inversionista	45% de la propiedad
4. Tipo de acciones	Series comunes (única serie)
5. Gobernanza	2 de 5 directores de inversionista
6. Plan de escalamiento	Ingresos: \$253.013.850.- en año 5 ROI: 57% año 5. EBITDA: \$107.741.918 al año 5
7. TIR para el inversionista	34%

Por último, cabe señalar que los fondos aportados por los fundadores serán financiados con deudas personales de cada uno de ellos.

X. Conclusiones

Sin duda la industria asociada al cuidado de las mascotas se encuentra en constante crecimiento, lo que por sí sólo no garantiza el éxito de un emprendimiento en este rubro. Sin embargo, el trabajo de investigación de mercado, el empatizar con los dueños de los perros, la observación de la experiencia fuera de Chile, entre otros elementos, permitió crear un proyecto que logra una ventaja competitiva a través de la innovación, la tecnología, la eficiencia en el lavado, la cercanía con los clientes, todas, materias altamente valoradas por las personas que tienen la necesidad de lavar al denominado “mejor amigo del hombre”.

De esta manera, nace el proyecto de LAVAGUAU, una empresa Pet-Friendly que busca ser un aporte en la vida de las personas y la de sus perros, incrementar el vínculo con su mascota, mediante su cuidado e higiene.

La forma de recoger la oportunidad es mediante una red de estaciones de autoservicio de lavado de perros que cumpla con los más altos estándares de higiene y salud, mediante las máquinas “I Clean Dog Wash” que estarán ubicadas en parques y plazas de las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura, en la ciudad de Santiago.

Este servicio permite a los clientes, que se definen como jóvenes entre 25 y 35 años, amantes de los animales que disfrutan de la compañía de su perro y dedican parte de su tiempo en compartir con él, tienen un grado más elevado de conciencia con el cuidado de su mascota, viven principalmente en departamentos, con capacidad de pago (C1a y C1b), puedan contar con una opción de fácil acceso, con un precio razonable y con un servicio de punta en la higiene de su mascota, en cualquier momento.

Finalmente, este proyecto estima un tamaño de mercado meta para la primera fase de \$208.483.109, cuyos resultados arrojan un VAN de \$91.373.331, con una TIR de 34% y un Payback de 2,9.

XI. Bibliografía

- ✓ **Carlos Maquieira e Ingrid Moncayo**, “Costos de Agencia y Costos de Transacción como Determinantes de la Tasa de Pago de Dividendos en Chile”.
- ✓ **Carlos Maquieira V. y Christian Willatt H.** “Metodología de Valoración de Nuevas Empresas (MVNE)”.
- ✓ **Valenzuela-Fernández, L., García de Madariaga J., & Blasco M. (2006).** “Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis”.
- ✓ **Valenzuela L.** “Segmentación en función del valor del cliente”.
- ✓ **Ch. Hill, G. Jones y M. Schilling** “Administración Estratégica”.
- ✓ **Porter, Michael.** “From Competitive Advantage to Corporate Strategy”.
- ✓ **Porter, Michael.** “¿Qué es la estrategia?”.
- ✓ **Porter, Michael.** “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”.
- ✓ **Robert Grant (2014)** “Dirección Estratégica”.
- ✓ **Lehmann, S. y Pérez, F. (2016).** “Economía Chilena Tercer Trimestre 2016”.
- ✓ **Instituto Nacional de Estadísticas.** Censos de Población y vivienda.
- ✓ **Fundación Chile, GfK Adimark.** Información Inteligente: moda y estilo de vida.
- ✓ **CORFO,** Garantías CORFO para inversión y capital de trabajo (FOGAIN) – Emprendimiento.
- ✓ **Banco Central,** Informe de Política Monetaria (IPoM) 2019.

XII. Anexos

Anexo 12.1.1 Método Desing Thinking

A diferencia de las técnicas tradicionales, el empatizar significa indagar y entender de los potenciales clientes, en los lugares de frecuencia de paseos y salud canina, sus necesidades, problemas y deseos asociados al lavado de sus mascotas.

Para empatizar con ellos, se asistió a los principales parques de las comunas de Santiago (Providencia y Las Condes), que son destinos habituales en el paseo de los dueños y sus perros.

Parque Inés de Suárez (comuna de Providencia)



En la oportunidad tuvimos conversaciones abiertas y sinceras para entender cómo los dueños resuelven el problema del lavado de sus mascotas. A continuación, se pasa a contar las historias de las personas que colaboraron en este proceso:



Victor (foto):

18 años

Vive en una casa en la comuna de Providencia.

Tiene 3 perros de razas pequeñas.

Sus perros viven en el patio.

Lava sus perros con productos especiales para perros en el patio de su casa.

Lo saca a pasear una vez al mes.

David:

22 años

Vive en departamento en la comuna de Providencia.

Tiene 1 perro raza grande.

Lava sus perros una vez al año ya que principalmente usa productos de limpieza en seco.

Cuando lo lava usa el patio del departamento.

Está dispuesto a aumentar su frecuencia de lavado (2 o 4 veces en el año) si existiera una forma más cómoda y cercana.

Lo saca a pasear todas las semanas.



Fabian y Caty (foto):

25 años ambos

Vive en departamento en la comuna de San Miguel.

Tiene 1 perro raza mediana.

Lavan su perro una vez al mes.

El lavado lo realizan cada tres meses en peluquería canina y en el departamento.

Un problema que ven de lavarlo en el departamento son los pelos que dejan en la tina del baño, la higiene y el secado de la mascota.

Salen a pasear con su perro por lo menos una vez por semana.

Pareja (no se identificó):

45 años aprox.

Viven en departamento en la comuna de Providencia.

Tiene 2 perros raza pequeña.

Prefieren usar shampoo hipo alergénico.

Lavan sus perros en el departamento.

El principal problema del lavado son los pelos que dejan en la bañera, en el departamento y el secado.

Pasean a su perro todos los días.



Sebastián (foto):

30 años

Vive en departamento en la comuna de Providencia.

Tiene 1 perro raza pequeña.

Lava su perro una vez al mes

El lavado lo realiza en la tina del baño. Usa shampoo especial para perros.

Se complica al lavarlo por el secado del perro y los pelos que quedan en la tina.

Pasea su perro todos los días.

Le gustaría tener un lugar cómodo para lavar, está dispuesto a pagar máximo 10 mil pesos.

Héctor:

26 años

Vive en un departamento de la comuna de Providencia.

Tiene 1 perro raza pequeña.

Pasea una vez a la semana a sus perros.

Le gusta viajar a todos lados con su mascota.

Lo lava todos los meses. La mayoría de las veces lo lava en su departamento y cuando quiere cortarle el pelo, lo lleva a una peluquería canina para el corte y lavado.

Encuentra que lavarlo en el departamento no es lo más higiénico, pero es lo que le resulta más fácil y económico.



Grupo de niñas (foto):

22 años aprox.

Viven casa en la comuna de Providencia.

Tiene 4 perros razas medianas.

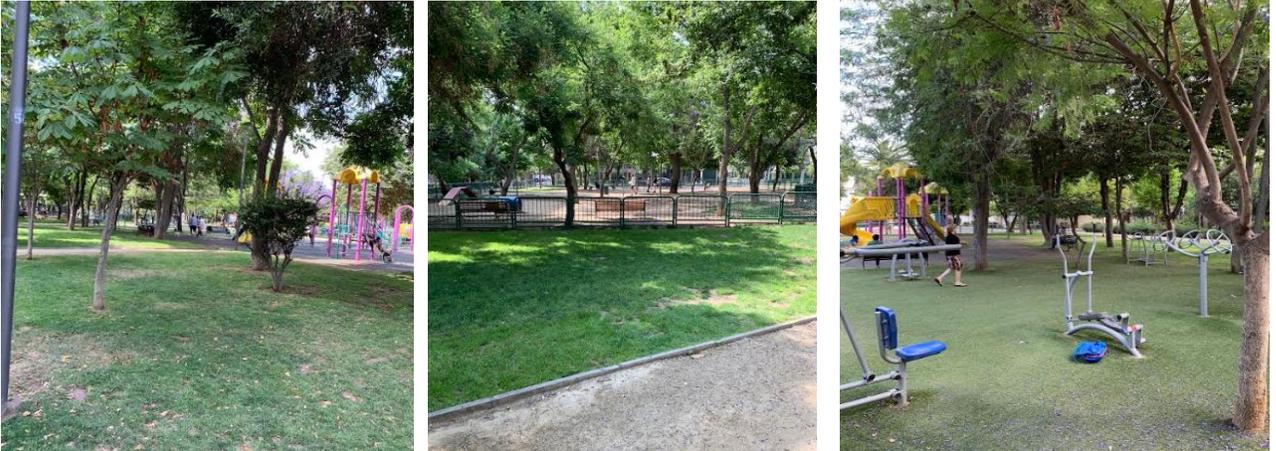
2 viven en la casa y 2 en el patio.

Lavan su perro cada 3 meses en su casa. Usan shampoo especial para perros.

El lavado es todo un reto ya que en el patio no están las condiciones óptimas para el lavado.

Plaza República del Paraguay

Parque urbano concurrido con un amplio parque infantil, un área para perros y espacios verdes con sombra. Dirección: Cruz del Sur, Santiago, Las Condes, Región Metropolitana.



Oliver:



34 años

Vive en departamento, en la comuna de Las Condes.

Tiene 1 perro de raza mediana.

Pasea todos los días a su perro.

Su frecuencia de lavado es de 1 vez por mes.

Lava a su perro en una veterinaria, si es necesario le corta el pelo (frecuencia 2 veces al año)

Tiempo que ocupa en el lavado de la mascota, 2 horas.

No le motiva lavar su perro en la vía pública, lo haría si viera que otros lo hacen.

Paula:



47 años.

Vive en departamento, en la comuna de Las Condes.

Tiene 2 perros, uno de raza mediana y otro de raza pequeña.

Pasea todos los días a su perro.

Su frecuencia de lavado es de 1 vez por cada 2 meses.

Lava a su perro en su casa, tiene cuidado extremo con el de raza mediana (es muy delicado).

Tiempo que ocupa en el lavado de la mascota, 45 minutos.

Le motiva lavar al perro de raza pequeña en la vía pública.

Rene:



47 años

Vive en un departamento, en la comuna de Providencia.

Tienes 1 perro de raza pequeña

Pasea 2 veces por semana a su perro, su hijo se encarga los demás días.

Su frecuencia de lavado es de 1 vez al mes

Lo lava en veterinaria, cuando no hay tiempo lo lava en su casa. Tiempo que ocupa en el lavado de la mascota, 2 horas / 45 minutos. Encuentra interesante lavarlo en su hora de pasea, todo depende del precio que se cobre.

Alejandra:



52 años

Vive en departamento, en la comuna de Las Condes.

Tiene 1 perro de raza pequeña.

Pasea todos los días a su perro. Su frecuencia de lavado es de 2 ves por mes. Lava a su perro en una veterinaria o en su departamento. Tiempo que ocupa en el lavado de la mascota, 1,45 horas / 45 minutos. Encuentra que lavarlo en el departamento le provoca molestias por los pelos que el perro deja por todos lados. Encuentra que la idea es innovadora, lo usaría si el precio es accesible.



Flor:

22 años

Vive en casa, en la comuna de Las Condes.

Tienes 1 perro de raza pequeña.

Pasea los fines de semana a su perro, en la semana lo pasea su madre.

Su frecuencia de lavado es de 1 vez por mes.

Lava su perro en su casa, ya que ahorra dinero.

Tiempo que ocupa en el lavado de la mascota, 30 minutos.

Lo usaría, porque es cómodo pero el precio debe ser accesible.

Parque Araucano

El Parque Araucano es una de las principales áreas verdes de la comuna de Las Condes. Tiene 22 hectáreas y cuenta con amplios parques infantiles, espacios para hacer deportes (tenis, futbol, voleibol, skate, etc.), un área para perros y espacios verdes con sombra.

[Dirección:](#) Av. Pdte. Riesco 5877, Las Condes, Región Metropolitana





Pablo:

58 años

Vive en departamento, en la comuna de Las Condes.

Tienes 1 perro de raza pequeña. Pasea los fines de semana a su perro, en la semana sus hijos. Su frecuencia de lavado es de 1 vez por mes. Lava su perro en veterinaria. Tiempo que ocupa en el lavado de la mascota, 2 horas. Lo usaría, porque es cómodo ha probado Wuuf (lavado de perros autoservicio) en el parque, pero siente que tiene deficiencias en la forma de pago.



Sergio:

46 años

Vive en un departamento, en la comuna Santiago Centro.

Le cuesta pasear a su perro, pero lo pasea todos los días.

Su frecuencia de lavado es 1 vez por cada 3 meses.

Lo lava en veterinarias, que quedan fuera de su comuna

Tiempo que ocupa en el lavado de la mascota, 2,45 horas.

Lo usaría para probarlo, pero no frecuenta muchos parques por su acotado tiempo, el precio debe ser accesible.



Familia (Carlos, Carlos, Patricia)

Viven en un departamento, en la comuna Providencia.

Pasea todos los días a su perro (Se turnan).

Su frecuencia de lavado es 1 vez por mes.

Lo lava en veterinarias.

Tiempo que ocupa en el lavado de la mascota, 1,30 horas.

Innovador sistema, lo probaría, aunque el precio debe ser accesible.



Geraldine

28 años

Vive en departamento, en la comuna de Las Condes.

Tienes 1 perro de raza pequeña.

Pasea todos los días a su perro.

Su frecuencia de lavado es de 1 vez por mes.

Lava su perro en su departamento, ya que ahorra dinero.

Tiempo que ocupa en el lavado de la mascota, 45 minutos.

Lo usaría, porque es cómodo y es autoservicio, nadie cuida mejor a su perro que su dueño.



Pareja (Carla, Matías)

Viven en departamento, en la comuna de Las Providencia.

Tienes 1 perro de raza pequeña.

Pasea todos los días a su perro (Se turnan día por medio).

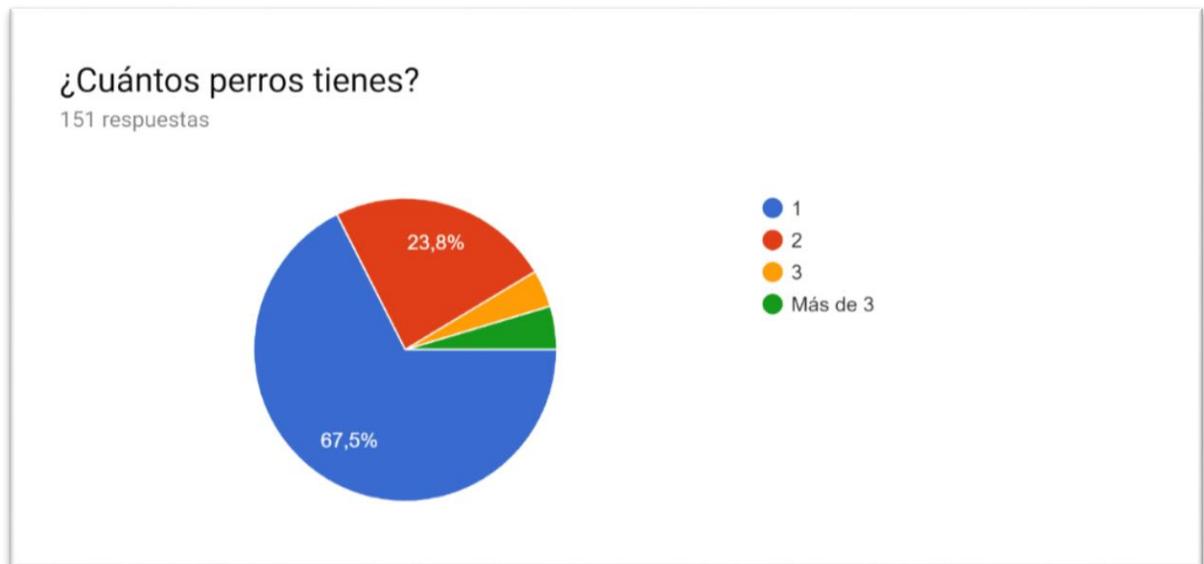
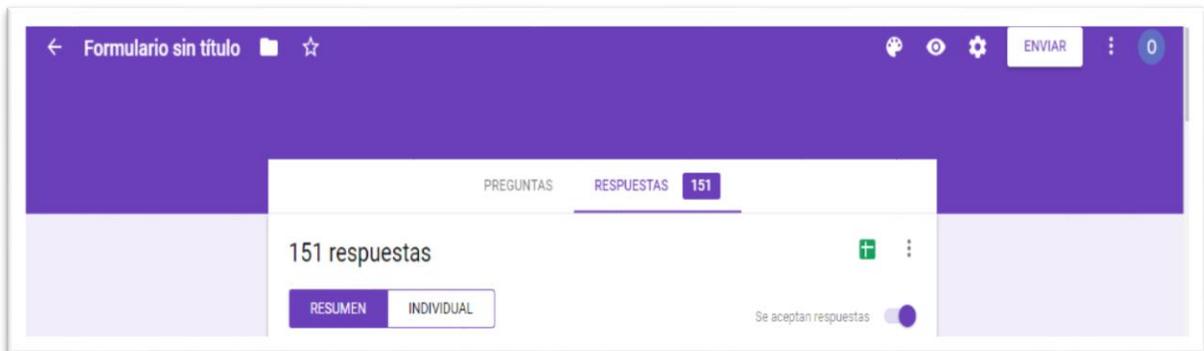
Su frecuencia de lavado es de 2 veces por mes.

Lava su perro en su departamento, ya que ahorra dinero.

Tiempo que ocupa en el lavado de la mascota, 45 minutos.

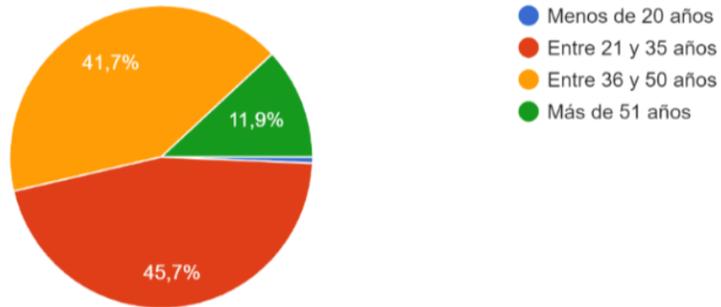
Lo usaría, es novedoso e innovador, el precio debe ser accesible.

Anexo 12.1.2. Resultado de Encuesta por Internet



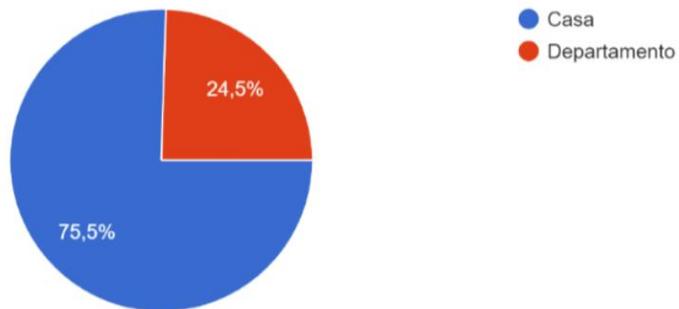
Tu edad

151 respuestas



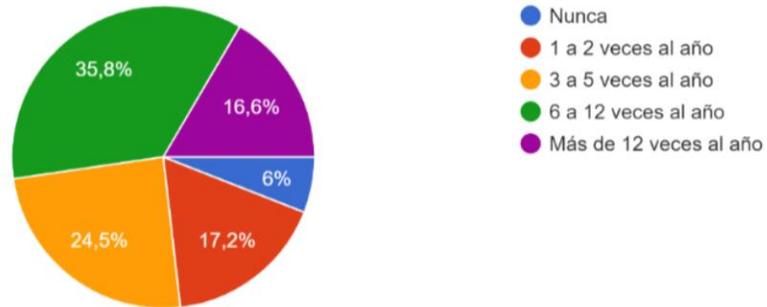
¿Vives en casa o departamento?

151 respuestas



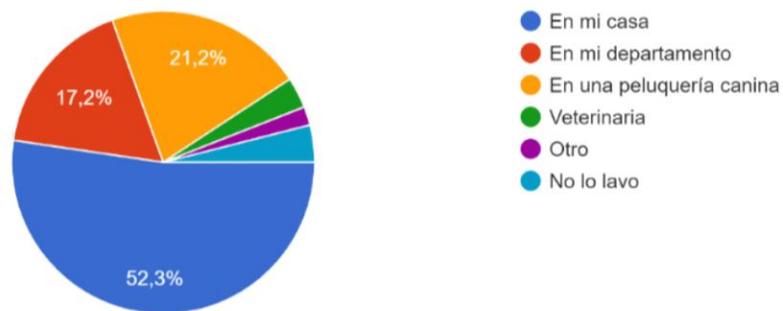
¿Cuántas veces al año lavas lavas a tu perro?

151 respuestas



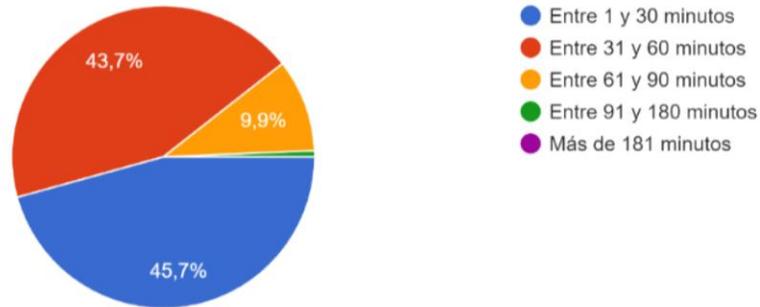
¿En qué lugar la mayoría de las veces lavas a tu mascota?

151 respuestas



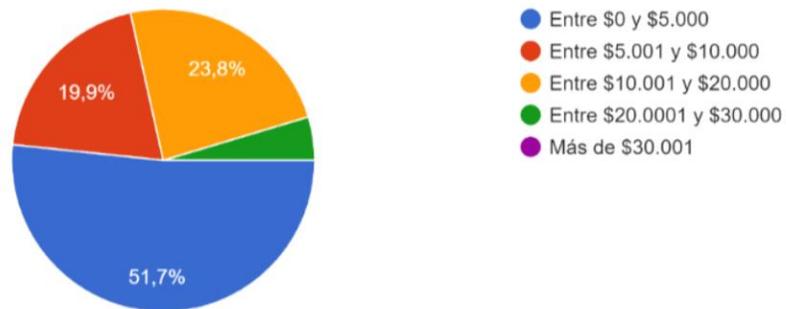
¿Cuánto tiempo le dedicas al lavado de tu mascotas?

151 respuestas



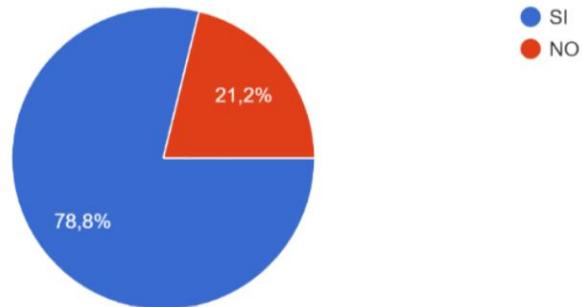
¿Cuánto gastas en cada ocasión que lavas a tu perro?

151 respuestas



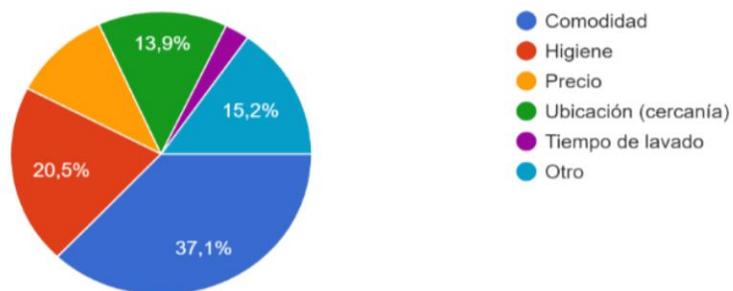
¿Estás dispuesto a lavar a tu perro mediante la modalidad de autoservicio ubicado en lugares de frecuencia habitu..., malls, estaciones de servicio, etc.)?

151 respuestas



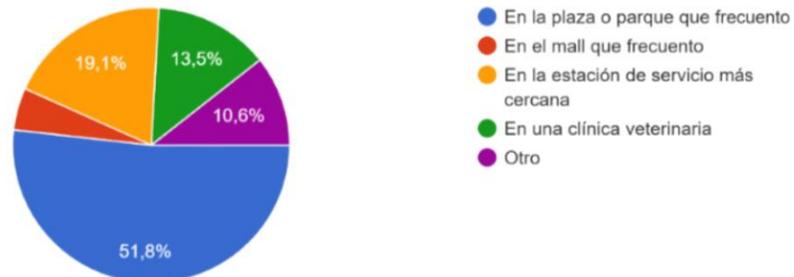
Si tu respuesta anterior es SI ¿cuál es principal atributo que buscas al lavar a tu perro bajo esta modalidad?

151 respuestas



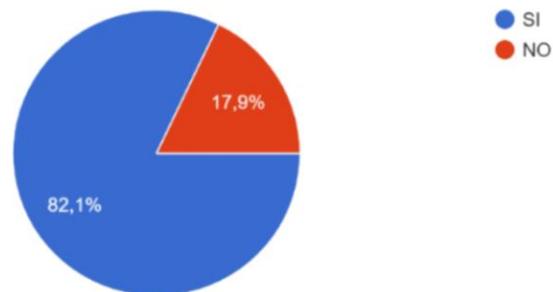
Si estarías dispuesto a usar el autoservicio ¿En qué lugar te gustaría encontrarte con una máquina para el autoservicio del lavado de tu perro?

141 respuestas



Si el autoservicio de lavado de perros te entrega lo que buscas ¿lavarías a tu perro con mayor frecuencia?

151 respuestas



Anexo 12.1.3 Información de las Veterinarias (Competencia)

Nombre Veterinaria	Dirección	Comuna	Fuente de información	Efectúa lavado de perros?	En qué lugar prestan el servicio? (Veterinaria / Retiro a Domicilio)	Precio del servicio raza pequeña (básico)	Precio del servicio raza pequeña (full)	Precio del servicio raza grande (básico)	Precio del servicio raza grande (full)	Diponibilidad del servicio
Veterinaria Tus Mascotas	Av. Francisco Bilbao 2049.	Providencia	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	9.000	18.000	13.000	22.000	Agenda
Clínica Veterinaria Perruquería Montparnasse	Av. Manuel Montt 2283.	Providencia	Llamada telefónica	SI	Veterinaria / Retiro a Domicilio	14.000	16.000	12.000	25.000	Agenda
GlobAnimal Clínica y Peluquería Veterinaria	Alferez Real 923.	Providencia	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	11.000	13.000	14.000	18.000	Agenda
Clínica Veterinaria San Cristóbal	Eliodoro Yañez 2274.	Providencia	Llamada telefónica	SI	Veterinaria		15.000		25.000	Agenda
Veterinaria Malas Pulgas	Av. Eliécer Parada 2040.	Providencia	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	14.000	17.000	13.000	30.000	Agenda
Clínica Veterinaria Guthi Vet	Jaime Guzmán Errázuriz 3040.	Providencia	Llamada telefónica	SI	Veterinaria		12.000		20.000	Agenda
Clínica VET PLUS Veterinaria	Seminario 103.	Providencia	Llamada telefónica	SI	Veterinaria		10.000		20.000	Agenda
Fonomascotas	Av. Francisco Bilbao 2016.	Providencia	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	10.000	15.000	19.000	25.000	Agenda
La Pandillita Petshop -Peluquería Canina	Tobalaba 1511.	Providencia	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	14.000	18.000	22.000	26.000	Agenda
Clinicas Veterinarias Doctor Pet	Los Leones 573.	Providencia	Llamada telefónica	SI	Veterinaria		16.000	23.000	30.000	Agenda
PROMEDIOS						12.000	15.000	16.571	24.100	

Nombre Veterinaria	Dirección	Comuna	Fuente de información	Efectúa lavado de perros?	En qué lugar prestan el servicio? (Veterinaria / Retiro a Domicilio)	Precio del servicio raza pequeña (básico)	Precio del servicio raza pequeña (full)	Precio del servicio raza grande (básico)	Precio del servicio raza grande (full)	Diponibilidad del servicio
Mi Divino Tesoro	Hernando de Magallanes 973, Local 14D.	Las Condes	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	19.100	22.000	36.800	41.700	Agenda
Petsman - Consulta Veterinaria y Peluquería	Coronel Pereira 180.	Las Condes	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	13.000	17.000	29.000	32.000	Agenda
Veterinaria Oriente	Av. Las Condes 7703.	Las Condes	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	12.000	14.000	16.000	18.000	Agenda
Clínica Veterinaria Pasteur	Tomás Moro 710.	Las Condes	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	16.000	18.000		30.000	Agenda
HappyVet	Av. Apoquindo 7082.	Las Condes	Llamada telefónica	SI	Veterinaria		17.000	25.000	35.000	Agenda
Pet Beauty and boutique	Del Inca 5900.	Las Condes	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	16.500	18.500	30.000	35.500	Agenda
Veterinaria PetSalud	Chesterton 8435.	Las Condes	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	6.000	8.000	14.000	18.000	Agenda
PROMEDIOS						13.767	16.357	25.133	30.029	

Nombre Veterinaria	Dirección	Comuna	Fuente de información	Efectúa lavado de perros?	En qué lugar prestan el servicio? (Veterinaria / Retiro a Domicilio)	Precio del servicio raza pequeña (básico)	Precio del servicio raza pequeña (full)	Precio del servicio raza grande (básico)	Precio del servicio raza grande (full)	Diponibilidad del servicio
Dr. Zoo Clínica Veterinaria	Pedro Torres 693.	Nuñoa	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	14.000	20.000			Agenda
Lavacan Express	Simón Bolívar 4510.	Nuñoa	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	12.000	14.000	22.000	26.000	Agenda
Perrufus	Av. Echeñique 5010.	Nuñoa	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	10.000	12.000			Agenda
Clínica Veterinaria Marceven	Avda. Grecia 1730.	Nuñoa	Llamada telefónica	SI	Veterinaria		16.000		35.000	Agenda
Veterinaria Nueva Nuñoa	Av. Grecia 1007, Local 9.	Nuñoa	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	14.000	17.000	25.000	30.000	Agenda
Veterinaria Vetline Limitada	Julio Zegers 3977.	Nuñoa	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	14.000	16.000	18.000	20.000	Agenda
Veterinaria Peluquería Canina KCHORRO	Irarrázaval 1815.	Nuñoa	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	12.000	15.000	18.000	22.000	Agenda
PROMEDIOS						12.667	15.714	20.750	26.600	

Nombre Veterinaria	Dirección	Comuna	Fuente de información	Efectúa lavado de perros?	En qué lugar prestan el servicio? (Veterinaria / Retiro a Domicilio)	Precio del servicio raza pequeña (básico)	Precio del servicio raza pequeña (full)	Precio del servicio raza grande (básico)	Precio del servicio raza grande (full)	Diponibilidad del servicio
Doggys style peluquería canina	Av Vitacura 6724 local, A04.	Vitacura	Llamada telefónica	SI	Veterinaria	12.000	16.000	20.000	25.000	Agenda
PROMEDIOS						12.000	16.000	20.000	25.000	

RESUMEN

Comuna	Precio del servicio raza pequeña (básico)	Precio del servicio raza pequeña (full)	Precio del servicio raza grande (básico)	Precio del servicio raza grande (full)
Providencia	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 16.571	\$ 24.100
Nuñoa	\$ 12.667	\$ 15.714	\$ 20.750	\$ 26.600
Las Condes	\$ 13.767	\$ 16.357	\$ 25.133	\$ 30.029
Vitacura	\$ 12.000	\$ 16.000	\$ 20.000	\$ 25.000

Anexo 12.1.4 Tendencia Pet Friendly.

SECCIONES **CHV NOTICIAS** NOTICIEROS COMPLETOS

Conoce los 5 centros comerciales que permiten que ahora entres a vitrinear con tu perro

Las puertas de los mall de Plaza Dominicos, Plaza Oeste, Plaza Vespucio, Plaza Norte y La Serena se abrieron para los perros, pero, eso sí, deben permanecer fuera de los supermercados y de los patios de comidas.



DESTACAMOS
Nuevo pago anual del Bono Trabajo Mujer y Subsidio de Empleo Joven: Consulta el monto con tu RUT

despegar
TRAVEL SALE

Oficinas “pet friendly”: una tendencia mundial que ya llegó a Chile

Diversas empresas en el mundo ya han adquirido oficinas amigables con las mascotas para que los empleados pueden llevar a sus perros o gatos a sus trabajos. En Chile esta tendencia acaba de hacerse realidad con Royal Canin, la primera empresa del país con esta política “pet friendly”.

En muchos países, diferentes empresas del mundo están creando una tendencia por la cual las mascotas pueden acudir a la oficina de trabajo con sus dueños. Esto se realiza como parte de una nueva metodología de inclusión para modificar el ambiente de trabajo y de sea más ameno y amigable con las mascotas para mejorar la experiencia laboral.



Fuente:

https://www.chvnoticias.cl/reportajes/centros-comerciales-permiten-vitrinear-perro_20190724/

<http://www.innovacion.cl/2018/12/oficinas-pet-friendly-una-tendencia-mundial-que-ya-llego-a-chile/>

Anexo 12.2.1 Experiencias en el mundo

- *“Este emprendimiento fue inaugurado a mediados de octubre y funciona sábados, domingos y feriados de 11 a 19 en el parque Estación Benegas (**Argentina**). El sistema es autoservicio, trabaja con una ficha que cuesta \$200 y dura 10 minutos. Cuenta con un selector donde pasan las diferentes funciones: lavado, enjuague, secado y antipulgas”.*

<https://www.mendovoz.com/godoy-cruz/vecinos/2018/10/26/novedoso-sistema-de-lavado-para-mascotas-49524.html>

- *“En **España**, al tratarse de franquicias, puedes encontrar autolavados caninos en muchos sitios, pero quizás el lugar más frecuente por lo que tienen en común con los autolavados, es junto a lavaderos de coches aislados o en gasolineras. Te enumeramos algunos lugares: gasolineras, tiendas de animales, centros comerciales, clínicas veterinarias etc.”*

<https://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/como-funcionan-los-lavaderos-de-perros/>

<https://www.farodevigo.es/gran-vigo/2019/01/04/autolavados-mascotas-ponen-moda/2027007.html>

<https://www.mundofranquicia.com/actualidad/noticias/fresh-animals-auto-lavado-llega-tambien-las-mascotas/>

<https://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/como-funcionan-los-lavaderos-de-perros/>

- *“La empresa que suministra máquinas de lavado para autos a ficha en las Estaciones de Servicio en el vecino país acaba de concretar la primera instalación de este tipo, en una expendedora en la ciudad de Pando Km. 29 sobre Ruta 8 (**Uruguay**), según informó Surtidores”.*

<https://www.iprofesional.com/actualidad/303565-nettuno-autoservicio-perros-otros-El-primer-sistema-de-auto-lavado-de-mascotas-a-ficha-en-Uruguay>

- *“Además, destacan el incremento de estaciones de autoservicio (USA) para lavar a las mascotas como una de las opciones más novedosas que presenta actualmente el mercado, la cual también atrae a bastantes dueños de animales de compañía”.*

<http://www.diarioveterinario.com/texto-diario/mostrar/1398085/servicios-aseo-mascotas-estan-aumentando>

https://www.tripadvisor.cl/Attraction_Review-g47770-d6104315-Reviews-Woofers_Wash_Doggy_Day_Spa_Self_Serve_Dog_Wash_Grooming-Garden_City_Long_Island_New.html

<https://www.europapress.es/comunicados/sociedad-00909/noticia-comunicado-alta-tecnologia-lavado-perros-autoservicio-20170612132807.html>



Patrick van den Berg
propietario de Carwash

Instalamos un iClean Dog Wash hace un año para que los clientes que esperan que se laven el auto puedan lavar a sus perros mientras tanto. Al principio no sabíamos qué esperar, ¡pero resultó un gran éxito! ¡Y además de la respuesta positiva de nuestros clientes, ya casi recuperamos nuestra inversión!



Anexo 12.2.2 Principales Características de “Ley Cholito”

Descripción

La [Ley de Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía](#), conocida también como "Ley Cholito", establece una serie de obligaciones que una persona contrae cuando decide aceptar y mantener una mascota o animal de compañía.

A partir del nuevo marco jurídico:

- La **persona que tenga una mascota, deberá:**
 - **Registrarla e implantarle un dispositivo electrónico (microchip).**
 - Responsabilizarse de su **alimentación y manejo sanitario.**
 - **Responder civilmente** de los daños que causen.
- Los **ministerios del Interior y Seguridad Pública, Salud y Educación** (a nivel central) y **las municipalidades** (a nivel local) deberán fiscalizar y responsabilizarse por el cumplimiento de la ley.
- Las **organizaciones sociales de cuidado y protección animal** tendrán que promover la educación en la ciudadanía. Para ello, se desarrollarán fondos concursables.

Fuente:

<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/51436-ley-de-tenencia-responsable-de-mascotas-y-animales-de-compania-ley-cholito>

Anexo 12.2.3 Modelo Pestel

Para realizar un análisis de la industria y su macroentorno, se utilizará el **modelo PESTEL** que se describe a continuación:

- ✓ **Contexto Político:** Chile se ubica como un país democrático con estabilidad política desde hace más de dos décadas. Cuenta con poderes separados y autónomos.

Además, impulsar la innovación, mejorar el vínculo entre la educación y el mercado laboral, y promover la participación laboral femenina son imperativos para mejorar las perspectivas a largo plazo. En el frente social, mejorar la calidad de los servicios de salud y educación, reducir barreras para el acceso a las políticas sociales bien orientadas será clave para reducir la pobreza remanente y consolidar la clase media.⁷

La incertidumbre que ha provocado los recientes hechos de violencia en el marco de contingencia social pone un manto de duda a la representación que mantiene el mundo político a la ciudadanía, hecho que no resulta beneficioso para el actual sistema democrático.

- ✓ **Contexto Económico:** La economía chilena se encontraba en trayectoria de recuperación hacia el tercer trimestre después de la marcada desaceleración en la primera mitad del año. La economía reportó un crecimiento anual de 3,3% en el tercer trimestre del año 2019, después del 1,9% en el trimestre previo y del 2,6% en el mismo periodo del año anterior. Sin embargo, la irrupción de violentas protestas sociales al comenzar el último trimestre del año ha impuesto un costo a la actividad económica y ha afectado las perspectivas económicas al menos para el futuro cercano.⁸

⁷ <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

⁸ <https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Columnas/2019/11/25/Perspectivas-del-conflicto-social-en-Chile.aspx>

Al igual que lo comentado en el punto anterior, la paz social es fundamental para mantener las proyecciones de crecimiento efectuado por el gobierno y por el Banco Central.

- ✓ **Contexto Sociocultural:** La Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) presentó una nueva metodología de clasificación socioeconómica, que subdivide al antiguo grupo ABC1 en tres: AB, C1a y C1b. Según lo anterior, actualmente existen 7 grupos socioeconómicos.⁹

Tendencia Pet Friendly: En los últimos años esta tendencia creció considerablemente y en Chile se comenzó a reconocer a los perros como una parte fundamental de la sociedad. Actualmente, se sumaron a esta tendencia algunos transportes públicos, malls y empresas que avalan la idea de llevar a la oficina a sus mascotas como una manera de atenuar el estrés y promover mayor interacción entre los compañeros.

Tendencia de las familias jóvenes a comenzar su vida teniendo una mascota: Las parejas con mascotas tienen una experiencia psicológica y fisiológica similar a la de las parejas con bebés humanos, es por eso que privilegian una etapa de aprendizaje junto a su perro.

- ✓ **Contexto Tecnológico:** Chile está a la vanguardia tecnológica de Latinoamérica. Así, por ejemplo, Chile es el país con mayor crecimiento en la penetración de internet en el mundo, disminuyendo con la brecha digital en su población. Cuenta con la conexión de internet más rápida de Latinoamérica. Actualmente busca anticiparse a los próximos avances tecnológicos de la industria como lo son la nueva Red Móvil 5G.¹⁰

⁹<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>

⁴<https://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2018/03/06/897610/Chile-es-el-pais-que-mas-crecio-en-acceso-a-internet-Se-ubica-en-la-8va-posicion-segun-ranking-mundial.html>

- ✓ **Contexto Medio ambiental:** Uno de los mayores problemas medioambientales de Chile es la contaminación atmosférica que se concentran en las denominadas 'zonas de sacrificio'. Este término se emplea para reflejar aquellos lugares donde se concentra una gran cantidad de empresas contaminantes que vulneran la vida de las comunidades y contaminan los territorios. Esa sí como las comunas de Iquique, Tocopilla, Mejillones, Huasco, Puchuncaví y Coronel, concentran las 28 termoeléctricas a carbón, responsables del 90% de las emisiones de dióxido de carbono” de Chile. Por tal razón, y como país organizador de la COP 25 y las últimas demandas sociales, Chile ha puesto las normas medioambientales como eje del actual gobierno.

En este sentido, el riesgo de nuevas exigencias medioambientales para el tratamiento de RILES y de contaminación acústica, podrían significar costos adicionales no considerados dentro de la planificación del proyecto.

El coronavirus es un virus que se ha propagado a nivel mundial y Chile no está exento. El gobierno ha decretado algunas medidas para evitar más contagios como; cierre de centros comerciales, estado de excepción nacional de catástrofe por 90 días, cuarentenas en lugares donde ya haya casos registrados, entre muchas otras medidas, esto hace que las personas se queden al resguardo y no frecuenten las salidas fuera de los hogares.

- ✓ **Contexto Legal:** Las modificaciones legales en los últimos años se han hecho cargo de normar la relación de las mascotas con la comunidad. En este sentido la regulación a la tenencia responsable establece una serie de obligaciones que una persona contrae cuando decide aceptar y mantener una mascota de compañía. La persona que tenga un perro deberá: registrarla e implantarle un dispositivo electrónico (microchip); responsabilizarse de su alimentación y manejo sanitario; responder civilmente de los daños que causen.

Anexo 12.2.4 Modelo Porter

Para realizar un análisis de la industria y su microentorno, se utilizará el **modelo PORTER**.

- ✓ **Poder de negociación de los compradores o clientes.** Como se observa en detalle más adelante, existe una gran variedad de oferentes que prometen cubrir las necesidades de aseo e higiene de las mascotas, como peluquerías caninas, veterinarias, y similares, por lo que se puede concluir que el poder de los clientes es alto.
- ✓ **Poder de negociación de los proveedores.** Por lo contrario, a lo anterior, debido a la amplia gama de productos, máquinas e insumos los proveedores tienen un bajo poder de negociación, dado que el costo de cambio del proveedor no es significativo.
- ✓ **Amenaza de nuevos competidores entrantes.** La amenaza de nuevos competidores es media a alta dada principalmente porque es un negocio que no requiere un conocimiento especializado; no existe una fuerte lealtad de los clientes; no requiere grandes necesidades de capital; sin embargo, este mercado en algunas zonas geográficas existe un cierto grado de saturación.
- ✓ **Amenaza de productos sustitutos.** Actualmente la amenaza de sustitutos es alta ya que el lavado de la mascota se puede realizar de muchas formas y existen muchas soluciones para cubrir esa necesidad.
- ✓ **Rivalidad entre los competidores.** En esta industria existe una media-alta rivalidad entre los competidores, ya que es una industria con una gran cantidad de actores, con servicios y productos poco diferenciados, pero en un mercado en constante crecimiento.¹¹
- ✓ **Complementariedad.** Esta industria se complementa con la de los artículos de aseo para perros (ej. jabones o detergentes para mascotas), lo que permite generar asociaciones que busquen una solución integral y satisfactoria para un lavado de perros mediante productos de calidad superior.

¹¹<https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2019/04/25/un-35-2-de-los-hogares-en-las-capitales-regionales-destinan-parte-de-su-presupuesto-al-cuidado-de-animales-dom%C3%A9sticos>

Anexo 12.3.1 Metodología cálculo tamaño de mercado

A continuación, se presentan los datos y metodología (tabla 1 a la 3) asociada al tamaño del mercado:

Número de habitantes en las comunas seleccionadas.

COMUNA	TOTAL HABITANTES
LAS CONDES	294.838
ÑUÑO A	208.237
PROVIDENCIA	142.079
VITACURA	85.384

Tabla1: Número de habitantes de las 4 comunas. Fuente elaboración propia.

Número de viviendas en las comunas seleccionadas:

COMUNA	Viviendas Particulares Ocupadas con Moradores Presentes	Viviendas Particulares Ocupadas con Moradores Ausentes	Viviend as Colecti vas	TOTAL VIVIENDAS
LAS CONDES	104.821	6.335	106	111.262
ÑUÑO A	80.450	5.740	127	86.317
PROVIDENCIA	59.838	5.085	227	65.150
VITACURA	27.855	1.623	32	31.777

Total de viviendas de las 4 comunas. Fuente elaboración propia

* Se elimina esta información; Viviendas Particulares Desocupadas (en Venta, para arriendo, Abandonada u otro) y Viviendas Particulares Desocupadas (de Temporada).

Para conocer el tamaño de mercado, se agregan a los habitantes de las respectivas comunas y se multiplica por 0,52. Se asume que 5,2 de cada 10 familias chilenas tiene un perro y que en una vivienda hay solo una mascota (Ver tabla 3).

Número del mercado Total de mascotas en la RM seleccionadas:

Región	TOTAL VIVIENDAS	MASCOTAS POR VIVIENDA
Metropolitana	2.163.534	
	TOTAL MERCADO	1.125.037

Lo anterior, considerando un servicio promedio de \$7.563 por lavado, se traduce un tamaño de mercado equivalente a \$8.508.654.831.

Número del **mercado meta** de mascotas en las comunas seleccionadas:

COMUNA	TOTAL VIVIENDAS	MASCOTAS POR VIVIENDA
LAS CONDES	111.262	57.858
ÑUÑO A	86.317	44.885
PROVIDENCIA	65.150	33.878
VITACURA	31.777	16.524
	TOTAL MERCADO	153.145

Anexo 12.3.2 Ficha Técnica IClean Dog Wash X

FICHA TÉCNICA

Dimensiones:

- Longitud 93.5 " (238 cm)
- Altura 78.7 " (200 cm)
- Profundidad 27.5 " (70 cm)
- Opción Nayax: 1.9 " (5 cm) de profundidad extra
- Opción TV: 4.7 " (12, 5 cm) de profundidad extra

Dimensiones de la bañera:

- Longitud 66.9 " (170 cm)
- Profundidad 25.6 " (65 cm)

Peso:

- 860 libras (390 Kg)
- Acero inoxidable 304B de calidad aeronáutica
- Sistema de drenaje de Triple-filtración
- Plataforma antideslizante contorneado
- Dos velocidades secador de aseo comercial con una función de calentador de aire
- Bombas peristálticas de bajo mantenimiento con muy alta precisión (costos químicos más bajos)
- 110 V (EE. UU.) / 230 V (Europa)
- Pantalla táctil HD de 11 pulgadas (Touch) o pantalla táctil Full HD MEGA de 22 pulgadas (Touch PLUS)
- Computadora industrial con pantalla táctil con procesador Intel y sólido - unidad de estado (SSD)
- Sistema multilingüe (texto y audio)
- Juego de altavoces estéreo de 10 vatios incorporado
- Instrucciones de audio (30 idiomas, 40 celebridades)
- Panel LED multicolor personalizable

Programas de lavado de perros:

El cliente puede elegir 8 programas diferentes:



1 – Champú

Trabajar a través del abrigo a mano

Aprox. Tiempo 1-2 minutos.



2 - Agua de enjuague

Use según sea necesario

Aprox. Tiempo 1-2 minutos.



3 - Acondicionador

Para un pelaje saludable

Aprox. Tiempo 1-2 minutos.



4 - Champú antipulgas

Enjuague para control de pulgas (Dejar en)

Aprox. Tiempo 30-60 segundos.



5 - Secado bajo

Secar el abrigo para perros

Aprox. Tiempo 5 minutos.



6 - Secado alto

Secar el abrigo para perros

Aprox. Tiempo 5 minutos.



7 - Desinfectar la tina

Saque el perro de la bañera

Enjuague la bañera para una limpieza higiénica

Aprox. Tiempo 1-2 minutos.

Fuente:

<https://icleandogwash.com/dogwash-xl/>

Anexo 12.3.3 Frecuencia de Mantenición

Mantención	Comunas	Horario	Lunes a Viernes
Operador 1	Providencia	9:00	■
	Ñuñoa	10:00	■
	Providencia	11:00	■
	Ñuñoa	12:00	■
	Almuerzo	13:00	■
	Providencia	14:00	■
	Ñuñoa	15:00	■
	Providencia	16:00	■
	Ñuñoa	17:00	■

Mantención	Comunas	Horario	Lunes a Viernes
Operador 2	Las Condes	9:00	■
	Vitacura	10:00	■
	Las Condes	11:00	■
	Vitacura	12:00	■
	Almuerzo	13:00	■
	Las Condes	14:00	■
	Vitacura	15:00	■
	Las Condes	16:00	■
	Vitacura	17:00	■

Mantención	Comunas	Horario	Sábado a Domingo
Operador Part Time	Providencia	9:00	■
	Ñuñoa	10:00	■
	Las Condes	11:00	■
	Vitacura	12:00	■
	Almuerzo	13:00	■
	Providencia	14:00	■
	Ñuñoa	15:00	■
	Las Condes	16:00	■
	Vitacura	17:00	■

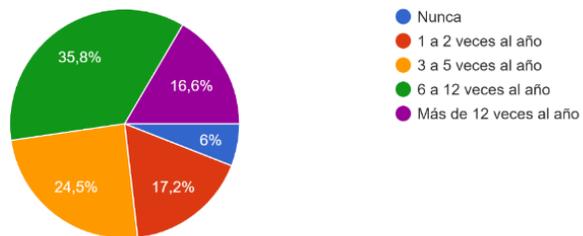
Fuente: Elaboración propia

Anexo 12.3.4 Estimación de la frecuencia de lavado

Frecuencia	% Resultados encuesta	Mediana por intervalo	Estimación de la frecuencia
Nunca	6	0	0
1 a 2 veces	17,2	1,5	0,258
3 a 5 veces	24,5	4	0,98
6 a 12 veces	35,8	8	2,864
más de 12 veces	16,5	12	1,98
TOTAL			6,082

¿Cuántas veces al año lavas lavas a tu perro?

151 respuestas



Anexo 12.4.1 Presupuesto compra e instalación máquina I Clean Dog Wash X

1) Costo I Clean Dog Wash

20.000 Euros + iva, incluye envío desde Barcelona.

2) Costo de implementación de una maquina Iclean Dog Wash X

Considerando parámetros

- Equipo pesa 1 tonelada aproximadamente.
- La alimentación de agua y electricidad se consideran a no más de 2 metros de distancia.
- Una instalación en Santiago, si la losa es construida en un lugar donde el terreno sea solo tierra (sin tener que demoler pavimento existente).

Valor de confección de losa	:	\$	390.000.-
Conexión eléctrica (enterrada)	:	\$	160.000.-
Conexión de agua (enterrada)	:	\$	135.000.-
<hr/>			
Costo Total	:	\$	685.000.-

Fuente:

<http://www.crielec.com/solicitar-presupuesto/>

