

GLOBAL BLUE HYDROS (GBH): Exploring the business model

GLOBAL BLUE HYDROS (GBH): Explorando o modelo de negócio

Ernesto Barrera Duque.²
Pilar Sepúlveda Calderón.³

Resumen

GBH, una empresa colombiana constituida por tres socios en mayo de 2010, operaba para comienzos de diciembre de 2012, dos unidades de negocio con lógicas distintas: 1) *UVA Siempre Limpio*, bajo la cual se prestaba el servicio de lavado de vehículos a domicilio; y 2) *la venta de micro-franquicias*, línea de expansión de GBH para entregar a clientes emprendedores la opción de desarrollar el mismo modelo de negocio con la marca UVA o con su propia marca. La operación de GBH había tenido una mejora continua gracias a las asesorías, y al capital semilla obtenido a través de diferentes premios y reconocimientos nacionales e internacionales. En diciembre de 2012, Carlos e Itálica, los jóvenes emprendedores, debían tomar decisiones importantes: la expansión de la operación a otras localidades de Bogotá, la contratación de un mayor número de operarios (“Uvamen”), la búsqueda de socios inversionistas, continuar con la estructuración y despliegue del modelo comercial, continuar con los ajustes del modelo de negocio y el proceso de internacionalización. Este estudio tiene dos objetivos fundamentales: comprender la importancia de la experimentación y exploración de modelos de negocio nuevos para el mundo y para las innovaciones radicales; y los dilemas a que se enfrenta un emprendedor en la fundación y desarrollo de su emprendimiento.

Palabras clave: Innovación, Experimentación, Modelo de Negocio, Emprendimiento.

Abstract

GBH, a Colombian company founded by three partners in May 2010, operated two business units, with different logics: 1) *UVA Siempre Limpio*, a home car wash business, and 2) *Micro-franchise sales*, a GBH's expanding line for delivering to entrepreneurs customers the option to develop their own home car wash business. The two main partners, Carlos and Itálica, a young married couple, founded GBH as a platform to rebuild the business of “washing machines” in parking lots from a company called MAWA founded by Carlos with a partner back in 2003. GBH operations have had continuous improvement, thanks to the different advisers, and seed capital obtained through various awards and national and international recognitions. In December 2012, Carlos and Itálica must make

Resumo

GBH, uma empresa colombiana constituída por três sócios em maio de 2012, operava, no começo de dezembro de 2012, duas unidades de negócio com lógicas distintas: 1) *UVA Sempre Limpio* (*UVA Sempre Limpo*), com a qual se prestava o serviço de lavagem de carros a domicílio; e 2) *a venda de micro-concessão*, linha de expansão de GBH para entregar a clientes empreendedores a opção de desenvolver o mesmo modelo de negócio com a marca UVA ou com sua própria marca. A operação de GBH tinha tido uma melhora contínua graças às assessorias e ao capital de arranque obtido por meio de diferentes prêmios e reconhecimentos nacionais e internacionais. Em dezembro de 2012, Carlos e Itálica, os jovens empreendedores, tiveram que tomar decisões importantes:

Recibido el 18/04/2013 Aprobado el 06/06/2013

1. Estudio de investigación exploratoria sobre emprendimiento realizado en el INALDE

2. PhD en Administración, MBA Master en Dirección de Empresas, Especialista en Economía Internacional y graduado en Derecho. Profesor de tiempo completo del área de Marketing e Innovación de INALDE Business School. Email: ernesto.barrera@inalde.edu.co

3. Magíster en Diseño y Gestión de Procesos, Ingeniera Industrial. Investigadora asistente de INALDE Business School. Email: pilar.sepulveda@inalde.edu.co.

important decisions: operation expansion to other locations in Bogota, hire a larger number of car wash operators (“Uvamen”), find investment partners, deploy the business model’s, internationalization. The case study has two main aims: understand the importance of experimentation and exploration for a new to the world business model’s and for radical innovation, and identify founding and entrepreneurship dilemmas.

Keywords: Innovation, Experimentation, Model Business, Entrepreneurship.

GLOBAL BLUE HYDROS: Explorando el modelo de negocio

A comienzos de diciembre de 2012, Carlos Mayorga, ingeniero mecánico de 33 años, y su esposa Itálica Amórtegui, dos emprendedores colombianos, se encontraban en las oficinas de su empresa, evaluando cómo potenciar uno de los sueños que estaban construyendo. Sentados alrededor del escritorio, con una agenda para la reunión, un tablero y unas diapositivas de PowerPoint, dialogaban con entusiasmo. Al mismo tiempo, observaban a Juliana por el sistema de circuito cerrado de televisión, su hija de seis meses, que dormía en uno de los cuartos de una casa que les servía como oficina de *Global Blue Hydros* (GBH). Allí también funcionaba el centro de operaciones de UVA, una marca de “soluciones de lavado a domicilio ecológico con impacto social”.

Tenían que tomar decisiones importantes respecto del futuro del negocio. Entre las decisiones de corto plazo estaba la expansión de la operación a otras localidades de Bogotá, la contratación de un mayor número de Uvamen, la búsqueda de socios inversionistas, y continuar con la estructuración y despliegue del modelo comercial.

Desde 2003, Carlos venía trabajando con esfuerzo y sacrificio en una sociedad que tenía como “centro” un modelo de micro-franquicias que se había comercializado a través de la marca MAWA, y cuyo producto era “máquinas de lavado de carros” para parqueaderos y conjuntos residenciales, que se vendían a \$3’800.000 cada una, quedando el franquiciado con la obligación de pagar unas regalías por ventas.

En 2009, se liquidó esta sociedad, y Carlos reinició el negocio con su esposa y un tercer socio. Luego de tres años de “ir y venir, y de experimentar” con modelos de ingresos, comercialización y productos, y con el impulso de un premio de emprendimiento, GBH había logrado números negros y a ver resultados en los niveles de ventas, pero aún tenía muchos retos por delante.

a expansão da operação a outros lugares de Bogotá, a contratação de um maior número de operários (“Uvamen”), a busca de sócios investidores, continuar com a estruturação e implantar o modelo comercial, continuar com os ajustes do modelo de negócio e o processo de internacionalização. Este estudo tem dois objetivos fundamentais: compreender a importância da experimentação e exploração de modelos de negócios novos para o mundo e das inovações radicais e identificar os dilemas que enfrenta um empreendedor durante a fundação e desenvolvimento de seu empreendimento.

Palavras-chave: Inovação, Experimentação, Modelo de Negócio, Empreendimento.

Antecedentes

MAWA arrancó a finales de 2003 cuando Carlos aún trabajaba en Fundes⁵. En una conversación informal con su jefe, éste le comentó que en su último viaje a México había visto una máquina bastante artesanal para lavar carros en un parqueadero y creía que ese negocio podría funcionar en Colombia. Esta idea le causó curiosidad a Carlos y empezó a investigar. Encontró que una empresa argentina, *ProntoWash*, vendía máquinas de lavado de carros para parqueaderos en centros comerciales y venía creciendo muy rápido. Carlos incluso, con la curiosidad exacerbada, viajó a Miami por una semana a ver la máquina. La filmó, analizó el concepto y se entrevistó con el argentino que manejaba la marca en Miami y le dijo: “Yo quiero llevarme este negocio para Colombia”.

Carlos regresó de Miami y habló con su jefe. Le contó sobre el negocio y le mostró el video. Continuó con sus averiguaciones y envió varios correos a Argentina. Al tiempo que intercambiaban mails. Carlos sabía que necesitaría cerca de US\$300.000 como “inversión de entrada” al negocio. Solo tenía unos US\$10.000 ahorrados. Por tanto, le planteó a su jefe que se asociaran para otra aventura: “Yo sé de ingeniería, y puedo diseñar y hacer una máquina de lavado de carros, y tú puedes poner algún dinero para que vayamos juntos”. Su jefe declinó la oferta, pero lo entusiasmó para que trabajara en la máquina. Carlos, en sus tiempos libres, diseñó la máquina y cuando la tuvo lista, le insistió a su jefe:

5. El trabajo de Fundes se centra en el fortalecimiento de capacidades empresariales de una amplia base de micro, pequeñas y medianas empresas para mejorar su inserción a los mercados y buscar la transformación de sectores, regiones y del clima de negocios. Fundes desarrolla programas y acciones de diversa naturaleza en apoyo de las MIPYME.

Solo necesitamos dos millones de pesos⁶ para cada máquina, usted pone un millón y yo pongo otro para el prototipo, y vamos cincuenta y cincuenta en esta sociedad. Construyó la máquina y montamos el negocio.

Pasaron las semanas y su jefe no le entregaba el dinero. Le preguntó directamente: “¿Qué pasa? La máquina hay que empezar a fabricarla ya, los argentinos están llegando”, y su interlocutor contestó dubitativo: “¿Será que esa máquina si va a funcionar?” Carlos guardó silencio, pero era un mensaje implícito de que su jefe no haría parte del proyecto, “que quizás no confiaba en que lo pudieran sacar adelante”. Pero Carlos tenía un fuerte sentido de urgencia y veía una gran oportunidad.

Tres semanas después, y bajo el impulso de convertirse en un emprendedor, Carlos pasó la carta de renuncia y se fue de Fundes. La mamá de Carlos le dijo al instante: “¡Estás loco! ¿Cómo así que te vas a diseñar máquinas?” Carlos le contestó:

Mamá, en el empleo hay límites, y eso va en contra de mi libertad creativa e imaginación, estudié ingeniería mecánica porque quería ser inventor, y ya tengo varios aparatos en mi haber (**Anexo 1**). No soy una persona de horarios, yo quiero autonomía, quiero montar un negocio innovador en Colombia.

Él tenía la idea de poner a funcionar esa máquina, pero sabía que iba a requerir mucho más dinero del que tenía ahorrado. Llamó a Mauricio McAllister, un amigo y compañero de sus estudios en la universidad de los Andes, que, en ese entonces trabajaba en el sector financiero. Le contó la idea. A Mauricio le encantó. Al día siguiente, abrieron una cuenta de ahorros, Carlos entregó el apartamento que tenía arrendado en Bogotá y se instaló en Ibagué⁷ en la casa de sus padres. En palabras de Carlos: “Era más fácil arrancar esta aventura en tierra propia con el apoyo de mis padres”.

Con el diseño afinado y el dinero para el arranque, inició contra el reloj la fabricación de la primera máquina. La mayor presión que tenía era que los argentinos ya estaban “aterrizando” en Colombia, y tenían una estrategia de rápida penetración, apalancados en un empresario colombiano que tenía un buen músculo financiero.

6. En 2003, por un dólar se pagaba aproximadamente \$2.500 pesos colombianos.

7. Capital del departamento del Tolima y ciudad intermedia de Colombia. Está a 210 Km. de Bogotá, y según Censo realizado por el DANE en 2005, la población de Ibagué era de unos 600.000 habitantes.

Carlos y Mauricio estimaron que requerirían unos 50 millones de pesos para un primer lote. Previendo que los bancos no prestaban sino a empresas con seis meses o un año de funcionamiento, decidieron, en septiembre de 2004, constituir la sociedad MAWA. Elaboraron cerca de “20 versiones” del plan de negocio, algunas de las cuales radicaron en varias instituciones de apoyo al emprendimiento, proponiendo “montar un negocio ambiental, innovador, generador de empleo y rentable”. En noviembre ya tenían la máquina terminada, pero nadie “había levantado la mano” para invertir en el negocio. Carlos dijo: “Si nos quedamos esperando que nos preste la plata alguna entidad no vamos a llegar, y los argentinos ya montaron el negocio aquí en Colombia”. Mauricio y Carlos lograron recoger el dinero con el apoyo de sus familias: cada uno reunió \$25 millones. Compraron la maquinaria de ensamble y los inventarios para el primer lote. Carlos anotó:

Conseguir el dinero que necesitábamos fue súper difícil, golpeamos en Presidencia de la República, Sena, CCB⁸, CCI⁹, Fundación del hombre, de la Mujer, del niño... por Dios, donde no golpeamos, fue difícil conseguir apoyo económico. En ese momento no había capital semilla, ni todo ese boom de concursos que se ven hoy en día. Lo único que realmente había era la Cámara de Comercio que daba un aval a un plan de negocios para que un banco le prestara la plata a tasas bancarias. Las familias fueron la solución.

Los 50 millones “se fueron” muy rápido. Ya no había más familia, ni amigos que siguieran prestando. Entonces, Mauricio, que ya había renunciado a su trabajo, volvió a emplearse y empezó a enviar dinero mensual a Carlos para que siguiera trabajando.

Empezaron “a montar máquinas” en Ibagué y Villavicencio¹⁰ respectivamente, es decir, “cada uno en su ciudad”. A comienzos de 2005, las únicas empresas que habían iniciado operaciones de lavados de carros en parqueaderos en Colombia eran *ProntoWash*, *Super 1* y MAWA. El primer año operativo de MAWA, 2005, fue de una especie de “guerra” con *ProntoWash*, ya que la colocación rápida de máquinas en el mercado era clave para el éxito del negocio. “Queríamos inundar los territorios con máquinas bajo nuestra marca de casa matriz, a través de franquiciados”. Empezaron con 16 máquinas, ocho en Ibagué y ocho en Villavicencio (**Anexo 2**).

8. Cámara de Comercio de Bogotá

9. Cámara de Comercio de Ibagué

10. Villavicencio es la capital del departamento del Meta, ciudad intermedia de Colombia y el centro comercial más importante de los Llanos Orientales. Ciudad donde vivía la familia de Mauricio.

El negocio de franquicias MAWA

El objetivo inicial de MAWA era operar directamente las máquinas en parqueaderos. Sin embargo, Carlos “había leído mucho” de franquicias, y pensaba que quizás en unos seis u ocho años empezarían a venderlas bajo la marca MAWA, pero este esquema no había sido parte del modelo de crecimiento inicial: “La meta era lavar carros con las máquinas que fabricábamos, porque esos eran los números más atractivos en términos de los márgenes”.

Carlos empezó a operar las máquinas en el parqueadero del centro comercial La Quinta de Ibagué. En algún momento se le acercó un señor que le hizo varias preguntas sobre el negocio, y Carlos pensó que era alguien de *ProntoWash* que estaba “haciendo inteligencia competitiva”. El señor se mostró interesado en acceder a una franquicia MAWA. Le dijo a Carlos: “Estuve ayer observando su negocio y pienso que puedo montarlo en mi conjunto residencial, y quisiera saber si usted vende máquinas, franquicias, ¿cuánto vale?, ¿qué vende?” La respuesta impulsiva de Carlos fue: “Sí claro, yo le vendo una máquina con nuestra franquicia”. El señor preguntó nuevamente: “¿En cuánto me la vende?” A pesar de que Carlos no había hecho un estudio juicioso de costos, contestó al instante: “Se la vendo en cinco millones”. Y el señor le dijo: “Listo, hagamos el contrato”.

Carlos se asesoró con una amiga abogada, indagó el tema en Internet y, muy pronto, a finales de 2004, ya habían cerrado su primera venta de máquinas en Ibagué. “Esta fue el síntoma de que teníamos que tener un complemento en la operación de lavado de carros”, dijo Carlos. En ese momento lo veían como un negocio directo de lavado de carros en parqueaderos, y ahora, de repente, el negocio podía crecer con “ventas de máquinas a terceros franquiciados con la marca MAWA”. Carlos añadió:

Para consolidar la marca MAWA teníamos que hacerlo a través de un modelo de crecimiento rápido, y nos faltaba caja, de repente, por la visibilidad de las máquinas, aparecía la oportunidad para crecer y consolidar la marca apalancados en terceros, es decir, con franquicias. Y lo interesante es que en ese momento, es que empezamos a ofrecer una especie de micro-franquicias porque las inversiones que tenían que hacer los emprendedores eran cercanas a los cinco millones de pesos. Cuando uno miraba, el 95% de las franquicias que se ofrecían exigían inversiones mínimas de cien millones de pesos. *ProntoWash* quería franquiciados ricos, y ahora nosotros le dábamos acceso a un negocio a emprendedores comunes y corrientes.

La empresa empezó un proceso de reorganización. Se elaboraron los primeros borradores de contratos de franquicias y una página Web donde se explicaba

cómo un emprendedor podía acceder a un negocio de lavado de carros. Empezaron a llegar contactos espontáneos, sin buscarlos de manera activa. Muy pronto se “cerró” un primer negocio de franquicia en Bucaramanga. Un pequeño empresario de esa ciudad hizo un gran esfuerzo y compró cinco máquinas. Y muy pronto se observó una “explosión” de franquiciados: Bogotá, Medellín, Montería, Cartagena, Neiva. Incluso, la operación directa de Villavicencio se vendió a un tercero franquiciado.

El modelo de negocio había cambiado, “ya no era lavar carros directamente”, sino “vender un negocio a otros pequeños y medianos emprendedores”. Y, desde el punto de vista de MAWA, el foco se reorientó a mejorar la productividad de la fábrica de Ibagué. MAWA empezó a percibir regalías y los socios se preguntaron: “¿Para qué enredarnos lavando carros si estamos recibiendo regalías de las franquicias que hemos vendido?” 2005 fue un buen año y devolvieron el dinero a las familias. Se capitalizó la empresa, y se destinó la mayor parte de los recursos a la producción. Carlos pensaba que la fortaleza de MAWA era “ser la única fábrica en Colombia”, ya que las otras máquinas se importaban de Chile y Argentina, países que ya habían “decantado” este modelo de negocio.

En 2006, Carlos empezó a notar en el mercado que el servicio de lavados de carros no crecía como se esperaba, y empezaban a entrar nuevos competidores de alto nivel como *Mr. Splash*. Carlos indicó:

El sistema requería de un control riguroso al franquiciado y de una estructura técnica para el servicio postventa. El modelo operacional para el franquiciado, de otro lado, no terminaba de ajustarse, porque el parqueadero cobraba arriendo y los ingresos apenas lo cubrían. No se pudo prestar de manera masiva el servicio en condominios por el tamaño de la máquina, que requería de una logística compleja y de los permisos de las administraciones.

Hacia finales de 2006, MAWA postuló la máquina de lavado de carros para el premio *Innova 2006*, y quedó entre las tres primeras propuestas de diseño en Colombia. No les dieron “cash”, pero sí el reconocimiento que les dio más visibilidad. Sin embargo, *Fomipyme* les entregó 200 millones de pesos con destinación específica: I+D. Esto les dio ánimo para continuar con el negocio, y Carlos ya pensaba en traspasar fronteras colombianas, vendiendo máquinas a parqueaderos de centros comerciales en España y Estados Unidos.

Carlos había tomado la decisión de viajar a Londres para perfeccionar el idioma inglés, y pensaba que estando allá podría empezar a vender máquinas en Inglaterra. Hizo un acuerdo con Mauricio para que gestionara la empresa mientras trabajaba “en un

piloto en Londres”, y estudiar el emprendimiento inglés y cómo desarrollar empresas allá. Ahora bien, la empresa se mantenía en punto de equilibrio, y a pesar de las ventas “no se veían aún utilidades jugosas para los socios”. En Londres, a finales de 2007, Carlos pensó que el negocio, como iba, no era viable, y mucho menos con él “tan lejos”.

El “declive” de MAWA

A mediados de 2008, Carlos se empezó a preguntar si lo mejor era regresar a Colombia para reactivar el negocio, que no encontraba una vía rentable, en lo que ayudaba mucho que los franquiciados incumplían el pago de regalías. Desde el punto de vista técnico, él pensaba que la fabricación artesanal con el uso de fibra de vidrio como insumo fundamental, era ineficiente. Carlos se reunió en Londres con un inversionista italiano que le dijo: “Está buenísimo esto, me interesa también para Australia, ¿cuánto me valen 100 máquinas y cuándo me las podrías entregar?” La capacidad de producción de MAWA era de 15 máquinas al mes. Esto, no obstante, lo animó. Llamó a Mauricio y le dijo: “Mauricio, tenemos que modernizar ya la fábrica”, y continuó:

Hagamos un diseño para máquinas plásticas, el problema es que yo no sé mucho de plástico. Podemos invertir el dinero de FomiPyme en esto. Hagamos, por ejemplo, una alianza con una universidad.

Paralelamente, siguieron concursando, y empezaron a ganar premios como *Conquista USA*, que reconocía las mejores cuatro ideas en Colombia con potencial de ingresar al mercado de Estados Unidos. No eran premios en “cash”, pero sí de reconocimiento y visibilidad, que les daba, además, ánimo para continuar.

Estalló la crisis financiera en Inglaterra, y esto, de cierta manera, adelantó el regreso de Carlos a Colombia. Aterrizó en Bogotá en diciembre de 2008, y traía la firme idea de fortalecer MAWA, dado que la empresa había dejado de vender. El poco flujo de caja venía de las regalías, que, además, eran cuestionadas por los franquiciados. A comienzos de 2009, se casó con Itálica.

La Universidad de Antioquia respondió afirmativamente para rediseñar la máquina (pasar de fibra de vidrio a plástico), y aportó ingenieros y algunos laboratorios. La máquina plástica para lavado de carros logró salir a flote, pero además, se logró diseñar cuatro referencias de *hidro-aspersión* para el agro, y para el lavado y limpieza en el hogar.

Carlos empezó a “maletear” para encontrar nuevos clientes para las nuevas máquinas de lavado de carros. Empezaron a buscar un socio que se encargara de la

función comercial y contactaron a Juan Camilo Vélez, un amigo de Carlos. Al mismo tiempo, Itálica, ingeniera industrial, contactó a un asesor que trabajaba como profesor en una reconocida escuela de negocios colombiana.

El asesor, en una charla informal con todo el grupo (Carlos, Mauricio, Itálica y Juan Camilo), les dijo que dejaran de pensar “en máquinas” y que establecieran las “palancas” y “beneficios” de su modelo comercial: “qué”, “a quién”, y “cómo”. Había que definir claramente los inductores del modelo y cómo capturar el valor. “Deben tomar tiempo para discutir, reflexionar, conceptualizar y, sobre todo, experimentar”, les dijo el asesor. Y esto empezaba por entender claramente si lo que vendían era máquinas o unos beneficios claros a los emprendedores (“qué”). “La metáfora que ha hecho carrera en el campo del marketing es que no vendes un taladro de treinta centímetros, sino un orificio de un centímetro”. El asesor les inquirió: “¿Cuál es la tarea que sus clientes actuales y potenciales quieren realizar con su producto? ¿Para qué y por qué contratan su producto?” Esto les sonó más o menos “misterioso”, pero entendieron que no había respuestas predefinidas para un modelo de negocio “nuevo” para el mercado, y que debían continuar explorando diferentes vías de consolidación. “Deben desarrollar una mente exploradora”.

La perspectiva de Carlos empezó a cambiar: “empecé a formatear mi mente, a pensar más como administrador, a incorporar otros puntos de vista, a asumir y reflexionar sobre mis debilidades, y a estar dispuesto a asumir más riesgos”. Y reflexionando aún más: “Empecé a plantearme nuevas preguntas, pero, sobre todo, a plantear de una manera distinta las preguntas que ya tenía”.

En muy corto tiempo, ciertas diferencias entre los socios fundadores afloraron y se intensificaron: “empezamos a ver el negocio de una manera distinta”. Y a mediados de 2009 tomaron la decisión de liquidar MAWA. Acordaron que ninguno de los dos podía utilizar la marca, ni las máquinas que estaban en inventario. La facturación durante la vida de esta empresa fue cercana a los 800 millones de pesos.

La situación se complicó aún más porque tenían que hablar con los franquiciados para liquidar los contratos. Por ejemplo, con un empresario en Medellín tenían un contrato a cinco años, negociaron para que pagara \$25 millones por adelantado y de esa forma interrumpir el pago de regalías. En este proceso, unos pagaron otros no, incluso, algunos dijeron: “Llévense las máquinas porque no tenemos como pagar las regalías por anticipado”. Muchas de las máquinas siguieron funcionando en parqueaderos, pero se perdió el control después de la liquidación.

El ave Fénix (GBH)

Carlos, en Londres, entre otras cosas, estuvo trabajando como repartidor de domicilios de comida india. Tenía una moto que le había comprado a un primo que vivía allá. La comida siempre estaba en una caja hermética atrás. Carlos, en una ocasión, mientras conducía hacia la residencia de un cliente, hizo una especie de “combinación mental” y se preguntó: “¿Qué tal si montara una máquina de lavado de carros en la parte de atrás de la moto y, con ese concepto, me pusiera a lavar carros a domicilio aquí en Londres?” Empezó a “incubar” la idea, a darle vueltas. Pensaba en la oportunidad que había al ocupar tiempos muertos de los carros cuando sus dueños estaban trabajando; o cuando estaban en una peluquería, en el pico y placa, etc. Pero sabía que esto requeriría de un fuerte rediseño de la máquina que se ofrecía para parqueaderos y conjuntos residenciales.

Una de las máquinas que Carlos y la Universidad de Antioquia habían desarrollado era la *hydro-lavadora* del hogar, un prototipo que él pensaba, haciéndole ajustes importantes, podría ensayarse para el lavado de carros a domicilio. Hizo una especie de *benchmarking* y llegó a la conclusión que no existía en el mercado un producto con esas características, y que tampoco había un modelo de negocio decantado para este concepto.

El sector estaba dominado por “lavaderos tradicionales” donde, según él, se desperdiciaba mucha agua, “unos 80 litros por lavada”, algo que, por su consciencia ecológica, le molestaba mucho (Anexo 3). Además, de lo crítico que era alquilar o comprar un terreno bien ubicado, variable que aumentaba los costos. En la medida que incubaba la idea se percataba de la importancia de encontrar un modelo de negocio distinto de lo que ya existía en el mercado.

Carlos constituyó *Global Blue Hydros* (GBH), como plataforma para reconstruir el negocio de las “máquinas de lavado”, ahora para el “servicio a domicilio”. En esta nueva aventura incorporó a su esposa Itálica. El nombre venía de la marca de otra empresa que Carlos tenía y se llamaba *Global Blue Company*, dedicada al negocio de alquiler de equipos de publicidad: unos aparatos que Carlos había acondicionado y que denominó “hombres pantalla”. Un operario caminaba por entre la gente en lugares concurridos (Parque de la 93, el estadio de fútbol, en las corridas de toros) mostrando en un monitor de computador la publicidad de la empresa que lo contrataba.

En el arranque de GBH, Itálica, la nueva socia de Carlos, invitó a su amigo Donny Herrera, también de Ibagué, y con quien Carlos ya había hecho otros negocios, para que se incorporara al equipo y trabajara en

la parte comercial, incluyendo la venta del servicio de los “hombres pantalla” durante la época electoral. Donny tenía la expectativa de irse a Estados Unidos, a Miami, desde donde podría apoyar una expansión internacional. Adquirió el 10% de la nueva sociedad. Itálica y Carlos quedaron con el 45% cada uno.

Carlos dedicó gran parte de su tiempo en llegar a un diseño definitivo de una máquina (Anexo 4) que pudiera montarse en la parte de atrás de una moto o impulsarse manualmente. Combinaba su tiempo entre Ibagué (donde tenía su taller) y Bogotá, donde operaba el negocio de publicidad, y otro negocio en el que recién comenzaba, vinculado con la distribución de vinos. Entretanto, el padre de Carlos le decía: “¿Otra empresa? ¿Por qué no se emplea? De pronto es bueno buscar una estabilidad distinta y dejar de lado los sacrificios que ha hecho”.

Muy pronto logró el diseño adecuado para la máquina, y las pruebas de producción habían salido muy bien. Ahora con una caja de plástico y los sistemas eléctrico e hidráulico afinados, tenía una “máquina de lavado a domicilio”.

Hacia finales de 2009 se incorporó en la estructura organizacional un “comité directivo y de comercialización”, con reuniones de cuatro horas cada 15 o 20 días, o cuando fuera necesario, y donde el asesor se incorporó de manera formal. Se acordó que este comité debía funcionar “como si fuera una junta directiva activa”. La primera tarea consistió en encontrar el producto adecuado para el mercado, una estrategia, y un modelo de negocio claro. En un comienzo, se definieron dos frentes: el lavado de carros a domicilio operado directamente por GBH, y la venta de microfranquicias. Carlos comentó:

Uno de los valores agregados del comité, además, fue que lo volvimos muy operativo. Como teníamos que experimentar mucho para llegar al modelo definitivo, en las reuniones llegábamos a acuerdos sobre lo que teníamos que hacer al día siguiente. Trajimos una publicista de Ibagué, Ximena Kandia, para que trabajara la parte comercial, ella hacía las actas de la reunión, que quedaban muy detalladas, con las tareas, ella impulsaba la ejecución y rendíamos cuentas en la siguiente reunión. Hacíamos los experimentos, aprendíamos, y luego comentábamos en el comité cómo nos había ido y nuestra perspectiva de cómo seguir trabajando. Había un fuerte seguimiento a las decisiones.

Sin embargo, la inercia y la preferencia de incorporar “cash” sin recurrir a deuda bancaria, llevó a que el comité hiciera énfasis en la venta de microfranquicias, comunicando la propuesta en revistas especializadas y ampliando la visibilidad en Internet a través de portales como *franquicias-colombia.com*. El comité experimentó mucho bajo la mentalidad de “prueba

y error”, se utilizaba mucho la frase “¿qué pasaría si...?” Esto produjo fracasos, errores, y discusiones, pero, luego de un tiempo, se empezaron a afinar tres modelos, que otorgaron flexibilidad de compra a los clientes (**Anexo 5**).

Lo común en los modelos es que ahora se cobraba por el *know-how* del lavado en sí mismo (técnica de lavado) y de cómo gestionar el negocio en lo operativo. Esto implicaba una capacitación al emprendedor-cliente previamente al lanzamiento de la operación, el abastecimiento de insumos, y una asesoría permanente en la ejecución. Había capacitaciones básicas, que solo se limitaban a socializar el proceso correcto del lavado del carro y manejar la máquina. Otras eran integrales que miraban fortalezas y debilidades en la parte administrativa, contable, comercial, legal, manejo de inventarios, y se entregaban herramientas como software, manuales, plantillas. Se hacían capacitaciones desde cinco horas en adelante, que impartía Carlos personalmente.

Una nueva unidad de negocio

Muy pronto el comité evidenció la importancia de construir una marca de alto valor para apalancar las ventas, y empezaron a trabajar en un modelo directo para lavar carros a domicilio en Bogotá. Para elegir el nombre de marca se empezó a pensar en “lo que el consumidor quería lograr después del servicio”, “encontrar un nombre vinculado con los beneficios”, y que “activara en su mente la propuesta de valor”. En la lluvia de ideas aparecieron cerca de 15 nombres, entre otros, *Limpiox*, *Bañox*, *CleanWash*, *Ángel*, *UVA*. Ximena comentó:

En Colombia siempre que las personas se visten muy bien y se acicalan para un importante evento, tenemos una expresión muy coloquial que es: ¡Quedaste como una **UVA**!

Se pensó entonces que los consumidores “contrataban” la solución para dejar sus vehículos “como una uva”, la marca incorporaba la tarea que el comprador quería realizar.

Elegida la marca UVA a mediados de 2010, Ximena empezó a trabajar en la imagen de marca y en los diseños para el material de comunicación. Debía ser de fácil recordación, “que llegara a todas las personas de manera simple, sin textos recargados”. Diseñó un logo con un carro estilo Volkswagen “escarabajo”, de color verde neón, en un fondo negro. El fondo negro porque los carros muy elegantes, por lo general, eran de ese color, y como querían algo muy simple y limpio para transmitir, se contrastó con un fuerte y brillante color verde, por el mensaje que se quería transmitir de “limpieza y ecológico”. Los colores (negro y verde), el logo, y mensaje se mantuvieron uniformes en cada

uno de los manuales que se le entregarían a los franquiciados, así como en los uniformes de los operarios. Llegar a una imagen de marca definitiva fue un proceso de “ir y venir” al interior del comité (**Anexo 6**).

El diseño de las piezas de comunicación también fue iterativo. La publicista, Ximena, hacía propuestas que luego se revisaban en el comité, y se hacían ajustes de acuerdo con los criterios y aprendizajes que se iban recogiendo del proceso. Carlos comentó:

Analizamos muchos diseños y nos fijábamos en los detalles, por ejemplo el color y el nivel del carro en las piezas. Y como nuestro target en Bogotá era estratos 5 y 6, observábamos que encajara más o menos con los gustos de este segmento.

Y algunos argumentos emergieron (**Anexo 7**):

- › El modelo del carro debía ser más sofisticado, más pulido. No estilo “escarabajo”, que era un modelo viejo y popular. El servicio estaba orientado a la limpieza de carros con modelos recientes. Modelos 2000 en adelante.
- › El verde propuesto inicialmente era un color popular que también debía ser modificado. El verde cambió a uno más mate, una especie de “verde Movistar”.
- › El carro tenía alrededor muchas estrellas por el tema de limpieza y brillo, pero al final quedó sólo una.

Otra de las discusiones consistió en si se debía utilizar la palabra “limpieza” o “lavado”, ya que, como decía Carlos, “nosotros no podemos lavar una camioneta embarrada, ni el chasis, ni el motor, pues nuestra tecnología es la expulsión de agua a baja presión”. El comité decidió experimentar en la comunicación y en la primera fase se utilizó la palabra “limpieza”, pero no tuvo buena acogida entre los no-conocedores, dado que pensaban que era una especie de “limpieza” por dentro en el carro; de modo que se tomó la decisión de utilizar la palabra “lavado”, que era el concepto que el consumidor conocía.

El comité continuó trabajando en detalles operativos de corto plazo, y una de las preguntas que se había hecho, era si debían operar el negocio con motos o bicicletas. Carlos empezó a investigar el tema y encontró en el mercado un híbrido entre los dos conceptos: el ciclomotor (**Anexo 8**). Se fabricó un *Hydrobox* especial para UVA (**Anexo 9**) y se adquirieron los ciclomotores a un costo de \$1'200.000 cada uno. Las facturas tenían características especiales, así como los pendones, los carnets, las tarjetas de presentación, los stands, etc., todo el material comunicacional era muy uniforme. Y el negocio inició operaciones en julio de 2010 en

el barrio El Chicó de Bogotá (**Anexo 10**), y luego en septiembre en Ibagué, ambos con franquicia UVA.

Meses después de pautar la Marca UVA, y el concepto de lavado de carros a domicilio en diferentes portales de Internet especializados en franquicias y en la revista “Mas Franquicias”, apareció en abril de 2011 un artículo en el diario *Portafolio* anunciando que *ProntoWash*, muy “pronto” entraría en el negocio de lavado de carros a domicilio (**Anexo 11**).

Pronto aparecieron más clientes buscando la franquicia UVA. Uno de esos fueron dos empresarias de la ciudad de Cartagena que adquirieron diez máquinas (**Anexo 12**), y otro de Guayaquil (Ecuador). El comité advirtió que la marca UVA era una especie de “vitrina” para los clientes. La percibían *aspiracional* por el target, la imagen de marca, y los costos de los *Hydroboxes*, que empezaron a venderse, con kit de marca UVA, a cinco millones cada uno. Ahora bien, se decidió en el camino que en caso de que al empresario-cliente no alcanzara, por su capacidad económica, se le podrían vender dos o más *Hydrocajones*, pero con su propia marca (**Anexo 5**), es decir, cuestionando el negocio mismo de crecer a partir de una franquicia de casa matriz.

Carlos empezó a pensar que el cuello de botella para el crecimiento era él mismo, ya que hacía muchas cosas al mismo tiempo: vendía franquicias, estaba al frente de producción y montaba la unidad de negocio de lavados de carros a domicilio. Además, continuaba con el negocio de vinos, que le ofreció un salario fijo para trabajar en el proyecto. Debía hacer contrataciones para la parte administrativa, comercial y operativa, sin embargo, el tema de caja siempre le preocupaba y era un impedimento para tomar este tipo de decisiones. Ximena también se encargó del área comercial de UVA y de las franquicias.

Convocatoria “Destapa Futuro”

“Destapa Futuro”¹¹ era el programa de “inversión social” de Bavaria-SabMiller. Tenía como fin apoyar el emprendimiento en Colombia y promover la consolidación de empresas innovadoras con impacto social. Era un concurso para emprendedores, que entregaba premios por más de \$3.400 millones al año para activos fijos. A los ganadores finales, que solían ser unos diez entre más de ocho mil que se presentaban cada año, se les repartía una bolsa de unos \$1.500 millones de pesos. Con este dinero podían adquirir activos productivos como maquinaria, equipos, tecnología, etc. Al cierre

11. Iniciativa que desde 2006, hacía parte integral de la estrategia de responsabilidad social de Bavaria-SabMiller, compañía Cerveza y una de las empresas más grandes e importantes de Colombia.

de 2011, la Fundación Bavaria había apoyado la creación de 226 empresas y generado 662 empleos directos a través de este concurso.

Destapa Futuro y GBH

GBH se presentó a la versión 2011 de “Destapa Futuro”. Carlos realizó la inscripción a través de un formulario muy simple y fácil de registrar, todo a través de Internet, sin que se exigiera un documento formal o un plan de negocio elaborado. Días después, al cierre de la convocatoria, apareció un aviso donde la fundación agradecía la participación, indicando que eran centenares las empresas que entraban en el proceso de análisis. El **Anexo 13**, muestra las fases del programa “Destapa Futuro”.

“Entramos a participar con 8.500 iniciativas empresariales e inicia todo un proceso de filtros, donde primero quedamos entre los 500, luego 300 y finalmente entre los 100”, dijo Itálica. Empezó entonces un proceso de presentaciones de diez minutos frente a jurados compuesto por altos directivos de Bavaria-SabMiller y la Fundación Julio Mario Santo Domingo. Con este nuevo filtro quedaron sólo 60 proyectos. Aquí hicieron un primer desembolso de “capital semilla”. Itálica comentó: “Nos aprobaron un presupuesto de \$54 millones, pero no en efectivo, debía invertirse en activos productivos, no en capital de trabajo”. También obtuvieron el derecho a *mentorías* o espacios para dialogar sobre los proyectos por una o dos horas, en varias sesiones, con directivos de *Bavaria-SabMiller*.

Los filtros continuaron. Después de la presentación de los 20 mejores, en diciembre de 2011, les informaron que habían quedado entre los diez primeros, donde había una bolsa por repartir de \$1.500 millones. Por último, en la premiación final, GBH, por su proyecto **UVA**, le correspondió el primer puesto con una asignación de \$258 millones, el mayor valor entregado ese año entre las diez empresas galardonadas.

Unidades de Negocio

Una de las decisiones, a finales de 2011, del comité fue reconocer en la estructura dos unidades de negocio: **UVA Siempre Limpio®**, bajo la cual se prestaría el servicio de “lavado de vehículos a domicilio”; y la venta de **Franquicias**, línea de expansión de GBH, que ofrecía a clientes emprendedores la opción de desarrollar la marca UVA en sus regiones, o “comprar soluciones de lavado ecológico a domicilio” para que desarrollaran su propia marca.

UVA Siempre Limpio®

El flujo de proceso para la prestación del servicio no era muy complejo (**Anexo 14**). El cliente hacía una

llamada al centro de operaciones, la operadora registraba la cita, y se enviaba al *Uvaman* (hombres jóvenes entre 18 y 30 años, con nivel de educación secundaria, y capacitado por GBH), se dirigía al sitio donde se encontraba el vehículo con el ticket correspondiente y realizaba el inventario con el propietario del vehículo. Encendía la máquina (sistema de *micro-aspersión*) e iniciaba el proceso de limpieza, que se hacía por partes: se enjuagaba y limpiaba el frente del vehículo, posteriormente el mismo procedimiento se repetía en la parte de arriba, luego laterales, atrás, llantas y por último se aspiraba y limpiaba al interior. Este servicio básico duraba una hora. Si era un servicio especial, que incluía entre otros el “quita rayones”, podía durar hasta tres horas. El *Uvaman* podía, en promedio, atender cuatro servicios por día, y debía seguir los manuales de procedimientos y procesos de una manera estricta.

El valor agregado de UVA, según Carlos, consistía en tres beneficios: flexibilidad, cómodo, y ecológico (Anexo 15). La flexibilidad se materializaba en lavar el carro donde el cliente lo requiriera, si estaba dentro de la zona de operación, y podía solicitar un lavado básico o el combo (polichado, desmanchado, quita rayones, *cojinería*, etc.). Cada lavado utilizaba cerca de cinco litros de agua y no dejaba charcos.

El Anexo 16, muestra los principales servicios que se ofrecían en Bogotá, que se clasificaron de acuerdo a tres necesidades identificadas en el mercado objetivo (estratos 5 y 6 de Bogotá)¹².

- › **Mantenimiento:** Este servicio iba desde una limpieza sencilla exterior hasta el “completo”, que incluía *cojinería*.
- › **Protección:** Servicio que incluía desde una limpieza completa exterior e interna, hasta polichados restauradores (“quita rayón”) o protectores.
- › **Restauración:** Servicio de limpieza completo que iba desde desmanchado interior hasta revitalizado de color externo.

Era un servicio amigable con el medio ambiente, con técnicas de lavado estandarizadas e insumos biodegradables (silicona, limpiavidrios, champú, etc.) de la marca *Simoniz*. Sin embargo, Carlos observaba que sus clientes emprendedores cada vez más iban

a cadenas como el Éxito a comprar sus insumos, y luego de un tiempo dejaban de hacer los pedidos a GBH. En este sentido, el comité se preguntaba si una vía para no perder este flujo, era lanzar una marca de insumos bajo la sombrilla UVA. Carlos ya tenía un proveedor colombiano que le había ofrecido maquilar el producto.

Se podían realizar las reservas por teléfono e Internet (Anexo 17). Había varias formas de pago: efectivo, tarjeta de crédito y pre-pagos. El servicio se prestaba en automóviles y camperos, de modelos 2000 hacia arriba, y que no sobrepasaran una “suciedad extrema”¹³.

El Hydrobox

El servicio de UVA se prestaba con el *HydroBox*, una *hidro-lavadora portátil* ensamblada por GBH, que se instalaba en la parte de atrás del ciclomotor. En el *HydroBox* estaba el sistema eléctrico de expulsión de agua de baja presión, y las herramientas que se requerían para la limpieza de un automóvil: un tanque de agua de diez litros, una pistola eyectora, una aspiradora e insumos de limpieza de la marca *Simoniz*. Por lo novedoso del sistema, no se conocía que existiera una licencia ambiental para operar este negocio.

En la **Tabla 1** se muestran algunos números de la operación potencial de un *Hydrobox*.

<i>Hydrobox</i> en operación	1
Ingresos	
Días trabajados al mes	24
No. de servicios al día por máquina	4
Servicios al mes	96
Precio promedio por servicio	21.600
Ingresos mensuales	2.073.600
Egresos mensuales	1.464.715
Utilidad operacional/mes	608.885
Utilidad operacional/ingresos	29,4%

Tabla 1. Productividad de un *Hydrobox*

Los clientes de UVA

El servicio de limpieza a domicilio de UVA Bogotá estaba enfocado a los estratos socioeconómicos 5 y 6. A comienzos de 2012, en Bogotá, solo operaba en el barrio El Chicó. Los clientes eran personas natu-

12. En Colombia (Ley 142 de 1994), la población se clasifica por clase social, para representar la calidad de vida de una familia y los impuestos que esta debe pagar. Legalmente es estrato más bajo es el 1 y el más alto es el 6. Según el DANE en el último Censo realizado en 2005, el porcentaje por estrato es el siguiente: clase baja, estratos 1 (22,3%) y 2(41,2%); clase media, estratos 3 (27,1%) y 4 (6,3%); y clase alta, estratos 5 (1,9%) y 6 (1,2%).

13. Se llama suciedad extrema a carros que necesiten quitar el barro y la mugre acumulada por meses, con grandes y fuertes salidas de agua, y que por tanto dejen suciedad en el sitio de lavado

rales propietarias de al menos un automóvil, entre los cuales se incluían jóvenes profesionales o padres de familia con edades que oscilaban entre los 25 y 55 años.

El comité los había clasificado en tres categorías según algunos comportamientos de consumo:

- › **Clientes Express:** Personas jóvenes con múltiples ocupaciones, sin tiempo, en búsqueda de servicios prácticos y rápidos que se ajustaran al ritmo de sus vidas. Este cliente tenía hábitos moderados de aseo con su vehículo y en promedio lo lavaba una vez por mes (cada 4 o 5 semanas), tomando sólo un servicio especial durante el semestre.
- › **Clientes Gold:** Personas exigentes, detallistas, meticulosas, amantes de la comodidad y en busca de mostrar su buen gusto a través de su vehículo. Lo lavaba dos veces por mes, y cada dos meses pedía un servicio especial.
- › **Clientes UVA:** Clientes leales. Tenían hábitos “intensos” (*heavy users*) de aseo con su vehículo. En promedio lo lavaban tres veces por mes, tomando cada mes un servicio especial.

El comportamiento de consumo por tipo de cliente se presenta en la **Tabla 2**.

Ejemplo UVA Bogotá	Cliente Express	Cliente Gold	Cliente Uva
Servicios promedio/ semestre	5 servicios completos 1 servicio <i>polichado</i>	9 servicios completos 1 servicio <i>polichado</i> econ. 1 servicio desmanchado 1 servicio <i>cojinería</i> tela	12 servicios completos 2 servicios <i>polichado</i> econ. 1 servicio <i>polichado</i> B.Esp 2 servicios <i>cojinería</i> tela 1 servicio desmanchado interior
Ventas del semestre/ cliente	\$130.000	\$322.000	\$551.000
No. De servicios/semestre	6	12	18
Precio promedio/servicio	\$21.600	\$26.800	\$30.600
Servicios promedio/mes	1	2	3

Tabla 2. Comportamiento típico de los clientes Uva Bogotá para un semestre

Se habían hecho experimentos con “volanteo” para buscar “puntos calientes” y definir los diseños de comunicación adecuados (**Anexo 18**). Por ejemplo se encontró que una tienda, que había aceptado colocar material publicitario de UVA, cerca del teatro Nacional La Castellana, era de donde venía un mayor número de clientes.

En diciembre de 2012, el servicio bajo la marca UVA se prestaba en Bogotá (operación directa), Cartagena (franquicia), Barranquilla (franquicia), Popayán (franquicia) e Ibagué (franquicia). Había oportunidades de expansión en Medellín, Bucaramanga, Cali y Barranquilla. Ya se habían vendido “soluciones de lavado ecológico” en otras ciudades colombianas y “cuatro máquinas” con marca blanca en Guayaquil y Quito (Ecuador) (**Anexo 19**). La base de Bogotá se había trasladado muy cerca al Barrio San Martín Norte, a una casa más grande, que tuviera espacio suficiente para crecer y seguir atendiendo el mercado creciente en la zona de la Calle 72 hasta la calle 116 y desde la carrera 7 hasta la avenida Suba.

Las Franquicias

Esta unidad de negocio ofrecía a los clientes emprendedores la opción de desarrollar su propia marca para el de lavado de autos a domicilio, un cambio importante de mentalidad, ya que la inercia de MAWA los hacía pensar en solo vender franquicias con la marca de casa matriz UVA. Pero el comité había trabajado en hacer la propuesta lo más flexible posible:

- › **Opción A:** Se vendía la franquicia con la marca UVA, que era *aspiracional*. Se ofrecía exclusividad de la marca por ciudades capital, pero se comprometía a comprar al menos seis *Hydroboxes* para atender el mercado. Requería de un buen perfil empresarial y económico en el franquiciado. Recibía inclusión a la página Web de UVA, material promocional, seguimiento a las estrategias de mercadeo, y el acceso a un CRM en la nube. Había un acompañamiento integral. Debía pagar regalías y los *Hydroboxes*, junto con el kit inicial de marca tenía un precio de \$5 millones.
- › **Opción B:** Se vendía un *Hydrocajón* puro y simple, sin franquicia, al empresario que veía en la propuesta de GBH una oportunidad de negocio para generar ingresos extras. El producto se “personalizaba” al máximo para que le llegara listo “para usar” al emprendedor (**Anexo 20**). GBH, apalancándose en la experiencia de varios años, le ayudaba a construir su “propio sello” (**Anexo 21**). Se ofrecía una capacitación avanzada y asesoramiento durante un tiempo, y se entregaba con un kit inicial. GBH

podía vender “maquinas” a otros empresarios de la ciudad, es decir, no había exclusividad, y continuaba vendiendo los insumos al emprendedor-cliente. El pedido mínimo era de dos máquinas. El precio que se cobraba era de \$3 millones por *Hydrocajón*. El 80% de las ventas de esta división provenían de esta modalidad.

- › **Opción C:** Se vendía el *Hydrocajón* en bruto, en color amarillo o blanco, o, con la marca del cliente, más una capacitación básica. No se entregaba ningún kit inicial. No había obligación del emprendedor-cliente de pagar regalías, ni comprar insumos, ni rendir cuentas. El pedido mínimo era de dos máquinas. El precio era \$2 millones de pesos por *Hydrocajón*.

Cada cliente debía procurarse por su cuenta el vehículo (ciclomotor, bicicleta, moto), aunque GBH recomendaba un proveedor de ciclomotores. Lo que se había observado en ciudades intermedias, como por ejemplo Montería, entre otras, era que iniciando con dos máquinas, el negocio de los emprendedores despegaba rápidamente por virtud de un rápido *boca-oreja*, lo que hacía que luego de unos pocos meses, se hicieran compras de repetición o llamaran otros emprendedores.

El “dolor de cabeza” de los emprendedores era el operario, o lo que para UVA era el *Uvaman*, tanto por su capacitación, destrezas, actitud y rotación. Algunos emprendedores ya habían “tirado la toalla” por causa de la actitud, aptitud e inestabilidad de los operarios. Carlos mencionaba al respecto:

Los emprendedores-clientes me llaman y lo primero que me dicen es que el negocio es buenísimo, pero que los operarios les rotan mucho, y que hay una alta dependencia frente a ellos, como si tuvieran el poder de negociación. Algunos operarios incluso dicen expresamente que lo que les interesa es la caja y no que les coticen a salud y a pensiones. Le negocian duro al emprendedor y luego se van sin avisar, y se desvanece la capacitación. Son el 40-50% de los costos de operación. Ahora bien, en Bogotá pueden tener propinas de unos \$3.000 pesos en promedio por lavado.

Carlos, por su lado, consideraba que la diferenciación de GBH era “la capacitación y la asistencia” que se daba al emprendedor-cliente para que arrancara con el negocio, así lo dirigieran a un target diferente al de UVA, ya que el perfil típico de los emprendedores era de estratos dos, tres y cuatro, que operaban las máquinas cerca de su residencia y con quienes había que romper ciertas resistencias a adoptar el producto (**Anexo 22**). Había una capacitación básica que venía incluida dentro del precio de las máquinas, y otra avanzada que debía contratar por aparte.

Se ofrecía un software en Access diseñado por Carlos en el que se manejaban bases de clientes, facturación, y que hacía cruces de información, y se entregaba dependiendo del número de máquinas que pidiera el cliente. En la opción A se entregaba siempre. Para las opciones B y C, los que compraban, por ejemplo, diez máquinas el software se “negociaba”. Pero si compraban dos máquinas el software valía \$2 millones. Este aplicativo era distinto de un CRM en la nube que GBH había adquirido para la operación de UVA y sus franquicias.

También se ofrecía el servicio de *call-center* a los franquiciados UVA, pero la experiencia había mostrado que preferían gestionar directamente su base de datos. De otro lado, los franquiciados UVA se quejaban por tener que pagar regalías, incluso, varios de ellos incumplían, estaban en mora, y uno de ellos ya le había hablado seriamente de terminar el contrato y devolverle las máquinas, indicando que el “desgaste operativo es muy alto, los operarios no duran, y no veo el soporte a cambio de las regalías”.

La competencia

Carlos consideraba que en los lavaderos tradicionales “no había políticas de calidad, prestaban un mal servicio al cliente, y el empleo era informal, y consumían en promedio 80 litros de agua por vehículo” (**Anexo 3**). De hecho, la idea del lavado ecológico surgió en parte, por la “incomodidad visceral” que sentía Carlos cuando veía la forma en que se desperdiciaba agua en estos lavaderos. Decía:

Empecé cuestionando las prácticas de los lavaderos tradicionales: desperdicio de agua, el alto costo fijo de un local, la mala presentación de los lavaderos y la informalidad en la contratación. A los operarios les pagaban a destajo, les daban entre el 20 y 30% del valor de cada lavada, y nada más.

Y continuó:

Cuestionar las prácticas tradicionales nos ayudó a encontrar un producto y un modelo de negocio innovador. Estamos cambiando un sector que viene funcionando de la misma manera desde hace 20 años. Estamos creando un nuevo mercado.

El precio de un lavado básico estaba entre \$10.000 y \$15.000 en un lavadero tradicional, lo que lo hacía más barato que el lavado a domicilio de UVA. Carlos consideraba que, mirando “las cosas” desde el punto de vista del consumidor, éste estaría dispuesto a pagar un sobre-precio por la flexibilidad, la comodidad y el atributo ecológico. Sin embargo, en la práctica no era tan claro y aún los consumidores se resistían a pagar más por el lavado a domicilio.

Había hecho un paralelo y sabía que en Bogotá, en la zona de cobertura de UVA, el que solicitaba comida a su hogar ya estaba habituado a pagar entre \$2.000 y \$3.000 pesos por el servicio a domicilio. “Aquí, uno de los retos fundamentales es aprender a leer correctamente el lenguaje del consumidor”, decía Carlos.

Además, un poco más de las 20 que fueron competidores de MAWA y que operaban en los parqueaderos en Colombia, colocaban un escudo ambiental para atraer a los clientes, algo que según él no era aún creíble, con el ingrediente que el servicio fallaba por la falta de procedimientos, operarios mal capacitados, que en ocasiones dejaban los carros sucios, los vidrios grasosos y clientes insatisfechos. Carlos comentó:

A mí no me preocupa la competencia. Mire, por ejemplo, después de que anunciamos y empezamos a trabajar con nuestra marca UVA, *ProntoWash* anunció, ¡hace más de un año y medio! que entraría a este negocio de lavado a domicilio y no los hemos vistos por ahí. Lo que realmente me preocupa es la cultura de la gente, el consumidor, tenemos que educarlo. Entrar a cambiar percepciones es muy difícil, y la gente nos asocia con las máquinas y operarios que proliferan en los centros comerciales y parqueaderos, con las cuáles, tengo el supuesto, no han tenido muy buenas experiencias. Nuestro servicio es distinto, tiene un mayor nivel, especialmente por las condiciones que le damos al *Uvaman*.

Por tanto, montar el negocio de lavado de autos a domicilio con un proceso ambiental “de verdad”, era realmente un reto grande para UVA, especialmente por la inversión que debía realizarse en “cambiar la cultura y la percepción de este servicio en los clientes potenciales”. A finales de 2012, UVA tenía 18 máquinas, pero solo estaban operando cuatro. El comité estaba convencido de que lo que “dispararía” el negocio sería el *boca-oreja* entre los mismos consumidores, y se preguntaban cómo activarlo. Carlos mencionó:

Hacer un *Groupon* para que nos prueben no me garantiza muchas llamadas, y ya lo pude comprobar. Competencia como *Mr. Splash* hizo un *Groupon*, y me enteré que después de cuatro meses les tomaron 60 servicios, eso no es nada, eso es lo que debe hacer una máquina en 16 días. No creo que esta sea una vía adecuada para activar el voz-a-voz.

En la fabricación de “máquinas”, Carlos había detectado que en Colombia empezaba a emerger un competidor que tenía sede en Medellín, y los clientes ya empezaban a compararlo en términos de precio y tecnología. Carlos empezaba a preguntarse si debía incluso realizar todo el proceso de ensamble en China, donde según sus cálculos podría bajar los costos de producción a la mitad. Sin embargo, por ahora, por la curva de aprendizaje y la experiencia, la calidad y

el desempeño de los *Hydrocajones* de GBH era muy superior. Y frente a la actitud de la competencia, Carlos mencionó:

Un día me llamaron diciendo que eran de una emisora, incluso hablaba un tipo con voz de locutor y me empezaron a hacer preguntas del negocio, y me di cuenta que era la competencia que deseaba sacarme información. En otra oportunidad llamaron supuestamente de una universidad para sacarme información. También me llamó un tipo mal hablado diciendo que era de Planeta Verde y le dije que tranquilo, que me dijera qué necesitaba. Se reveló, me dijo que era ex funcionario de *ProntoWash*, que quería una máquina, pero que por tres millones era muy cara y que él quería fabricarla por su cuenta.

El **Anexo 23**, muestra algunas de las empresas competidoras que operaban en la ciudad de Bogotá.

Recurso Humano en GBH

GBH contrató un coordinador comercial para UVA para que trabajara convenios con empresas, pero renunció poco tiempo después. La retención del operario, que el comité decidió llamar *Uvaman*, era un elemento crítico, ya que tenían una alta rotación, a pesar de ofrecerles el salario mínimo con todas las prestaciones, más algunos incentivos monetarios por cada lavado y las propinas que les entregaban los clientes. Era común que los clientes llamaran a solicitar servicios, dado que el negocio “empezaba a despegar” y a ser reconocido, pero por la rotación de los *Uvamen*, no se podían atender adecuadamente. Carlos dijo:

Para UVA empezamos con una flotilla de cuatro ciclomotores debidamente equipados, y nuestro reto es empezar a multiplicarla lo más rápido posible. Pronto tendré unas 20 ya montadas. Sin embargo, hasta no fortalecer la zona de Chico, entre calle 72 y 116, y entre la carrera séptima a la autopista, no montaremos otras bases de operación. No tiene sentido la replicación del modelo hasta que la base piloto no se perfeccione. Mi problema principal es el *Uvaman*.

A mediados de 2012, ya trabajaban de tiempo completo en GBH siete personas, que iteraban entre la “venta de máquinas con y sin franquicia”, y la operación de UVA, la unidad de lavado de carros a domicilio, que ya llevaba ocho meses de operación y apenas cubría el punto de equilibrio. Ximena había renunciado para continuar sus estudios de publicidad en Argentina, y se había contratado a Eliana Escobar, una ingeniera química, para que administrara de manera especializada la unidad de franquicias. Itálica apoyaba labores administrativas, pero solo a tiempo parcial, ya que trabajaba para una empresa minera, que permitía un flujo de caja adicional para los gastos del hogar.

Las finanzas de GBH

Para finales de 2012, la división de franquicias, luego de dos años de trabajo, empezaban a reaccionar; las ventas mensuales de la unidad de franquicias (en promedio para 2012) habían sido de \$40 millones, con un margen operativo cercano al 40%. Sin embargo, en los últimos meses parecía estar repuntando y en un mes habían alcanzado \$80 millones mensuales, pero había fuertes fluctuaciones de mes a mes. La unidad de lavado de carros a domicilio tenía ingresos más estables y vendía unos tres millones mensuales. Carlos pensaba que 2012 cerraría con unas ventas totales de \$600 millones, de las cuales unos \$480 millones serían de la venta de “marcas blancas” a emprendedores-clientes.

Carlos mencionaba que en la empresa había recursos propios por cerca de \$360 millones, algo así como \$100 millones de pesos que había invertido y los \$258 millones del premio “Destapa Futuro”. La empresa no tenía ningún tipo de deuda, incluso, las que tenía con los accionistas, ya habían sido saldadas. Los inventarios permanecían cercanos a los \$60 millones. Los estados de resultados de 2010 y 2011 habían mostrado pérdidas, pero ya se vislumbraba un 2012 con utilidades.

Los costos fijos mensuales de GBH eran de \$16 millones. La mayor preocupación del comité directivo y de comercialización era el bajo crecimiento y la rentabilidad de UVA. Requería de una alta supervisión por la vía del control de los operarios, la gestión de insumos y el registro de citas con los clientes: el 98% de la operación era vía llamadas telefónicas con pago en efectivo al *Uvaman* después del servicio. Era una carga operativa alta, “desgastante”, de bajísimo margen, que incluso absorbía tiempo valioso del negocio de franquicias. Carlos se cuestionaba mucho si debía continuar con esta operación bajo GBH.

En Colombia, el parque automotor era de seis millones de vehículos, pero los estudios de GBH indicaban que el mercado potencial para UVA era unos 811.000 a nivel nacional¹⁴. La empresa había definido la meta de atender el 10% de su muestra segmentada. Las metas de crecimiento de esta unidad de negocio, se había establecido por fases. La primera se había definido de la siguiente manera: ocho bases de operaciones en Colombia (cuatro en Bogotá, una en Barranquilla, Cali, Medellín y Bucaramanga). Cada base con 20 máquinas. En el **Anexo 24** se muestra una proyección de ventas para UVA. Y para el crecimiento, Carlos había concebido tres escenarios (**Anexo 25**) y pensaba que estos datos le servirían para atraer inversionistas

que con capital y talento apoyaran un crecimiento más rápido y agresivo.

En el escenario conservador, se realizaban cuatro servicios por día/*uvaman*. La empresa trabajaba 24 días al mes (de lunes a sábado). En consecuencia, la capacidad era de 96 servicios/mes por cada máquina en operación. Esto implicaba, que para desarrollar una base de operaciones de 20 máquinas se requeriría al menos unos 1.000 clientes, en el extremo de que todos fueran *express*.

Costos y márgenes asociados por servicio y bases de operación

Por cada servicio básico prestado, los gastos de venta directos representan entre un 36% a un 50%. Para el servicio especial los gastos de venta representaban entre un 25% a un 45% (**Tabla 3**). “Para un lavado básico se pueden ir unos \$1.000 pesos de insumos, y el margen operativo por máquina puede ser del 38%”, decía Carlos. Los otros costos asociados a cada base de operaciones no superaban el 11% de las ventas en promedio, ya que éstas tenían cierta fluctuación mes a mes: mantenimiento preventivo y gasolina, rubro no mayor a un 1.5% de las ventas, salarios administrador/supervisor cercanos al 5% de las ventas, el arriendo del 2.5% de ventas, y comunicaciones y servicios el 2% de las ventas.

	Servicio Básico	Servicio Especial
Insumos de lavado	6-10%	6-10%
Mano de obra	30-40%	19-35%

Tabla 3. Estructura de gastos por servicio

Decisiones de impacto sobre el crecimiento de GBH

Carlos veía con orgullo que para finales de 2012, ya tenía 200 máquinas operando activamente en Colombia, con 60 emprendedores-clientes al frente de una solución de lavado ecológico y generador de empleo en sus ciudades. La gran mayoría se había enterado de GBH por vía de portales de franquicias en Internet, y por el *boca-oreja*, una vez empezaban a operar las máquinas en la ciudad. Sin embargo, el comité se preguntaba qué otras vías utilizar para atraer clientes nuevos y aumentar las ventas, dado que la capacidad de producción ya llegaba a unas 500 máquinas mensuales.

De otro lado, frente a sus ingresos como directivo de su propio emprendimiento, Carlos reflexionaba:

14. Datos proporcionados por los estudios realizados dentro de GBH

No quiero vivir lo que pasé en MAWA: que cuando la empresa tenía plata nosotros pasábamos la cuenta de cobro pero no habían sueldos. Tampoco es justo para la empresa que si entran \$100 millones, yo le saque \$100 millones. Debo encontrar un punto de negociación con la empresa, esto es algo que tiene que organizarse. Ahora le saco a la empresa unos \$6 millones mensuales, y depende de lo que se venda mes a mes.

La empresa necesitaba fortalecer su recurso humano. Carlos dijo:

Le tenía mucho miedo a contratar talento porque creía que costaba mucho, y hoy en día me doy cuenta que cuando uno contrata gente talentosa no duele, porque eso se ve reflejado en productividad. Se han construido cosas interesantes en estos últimos meses, se premian las personas por productividad. Los incentivos han ayudado mucho, pero parece que no es suficiente.

Eliana, por su lado, estaba dando resultados en ventas en la unidad de franquicias, tenía un gran potencial, buena actitud, estaba muy comprometida con GBH. Se ganaba cerca de dos millones mensuales más las comisiones, que le podían duplicar el salario. Sin embargo, hacía pocos días había presentado su renuncia, aduciendo que le habían ofrecido un cargo comercial mejor remunerado en una multinacional de aparatos eléctricos. Carlos se preguntaba cómo retener el talento desde una empresa pequeña, además, cuando había invertido tiempo y dinero en formarla en conocimientos y habilidades. Esto lo hacía pensar si valía la pena o no contratar otra persona y formarla en este cargo: “les doy flexibilidad en sus horarios, además los formo y después me los quitan”.

El plan de expansión era una preocupación permanente del equipo directivo. Carlos comentó:

Tengo claro que no voy a volver a los parqueaderos de ningún tipo, los costos de arriendo son altísimos. Lo primero que tenemos que definir es que velocidad queremos imprimirle al plan de expansión. Si queremos una velocidad que es la misma del negocio pues no necesitamos inversionistas ángeles, la verdad, es que para tener ahora \$50 o \$100 millones, no necesitamos un ángel, la empresa no tiene deudas y tiene como apoyarse a capital. Uno de los dilemas ahora es cómo financiar el crecimiento.

Y luego de meditar un poco, continuó:

Ahora bien, queremos un inversionista, por ahora, solo para la división UVA. El que nos encantaría es aquel que sea estratégico que vaya mucho más allá del dinero, que se enamore de UVA y apoye la operación abriendo puertas, aportando su red de contactos, su capital social y su talento directivo. Que nos ayude a construir alianzas, marca, a posicionar el negocio de una manera más rápida. Si no llega

este perfil, está claro, que llegue con uno o dos millones de dólares para imprimirle al negocio una rápida expansión.

De acuerdo con unos estudios realizados, se había definido que para iniciar una internacionalización, el primer país en el cual aterrizar debía ser México y “a través de un distribuidor allá” y se preguntaba si para la internacionalización el negocio era por la vía de UVA o de la unidad de franquicias. Otras oportunidades a floraban, por ejemplo, un empresario del sector asegurador, le había propuesto utilizar a los *Uvamen* como vendedores de seguros para automóviles, tendrían la posibilidad de ofrecer el seguro obligatorio SOAT a los clientes de UVA. El comité directivo y de comercialización, desde su inicio, venía explorando la ampliación de la tecnología de “aplicación de líquidos livianos con baja presión” en otras categorías de servicios o productos, pero aún no aparecía un camino claro en este sentido.

Estas ventanas de oportunidad llevan a Carlos a reflexionar sobre sus motivaciones.

Quería ser ingeniero mecánico para hacer máquinas, quería diseñar y crear cosas nuevas, lo que realmente me importaba era que podía crear algo nuevo. Mi reto era inventar cosas. La máquina de lavado fue una de otras. Pero también me gusta dar la mano, generar empleo, y soy un fanático del cuidado del medio ambiente. Quería una máquina que ahorrara agua y aportar a un cambio cultural en los consumidores. Ese era parte de mi objetivo y visión al comienzo. No era solo el dinero lo que me movía.

Carlos empezó a trabajar en un “plan de negocios” para inversionistas potenciales. El resumen ejecutivo lo finalizó con el siguiente párrafo:

La propuesta para el inversionista está establecida con un mínimo de participación accionaria del 45%. El valor de las acciones, de acuerdo con el potencial del plan de expansión, es de 6.500 millones de pesos. Esta negociación conllevará a un modelo asociativo para conformar la sociedad **UVA Colombia S.A.S** entre Global Blue Hydros S.A.S y el inversionista. La propiedad de la marca **UVA siempre limpio®** sería trasladada de GBH a la nueva sociedad. GBH manejaría la proveeduría permanente de equipos, insumos, uniformes y material POP con UVA. Además firmaría un contrato de prestación de servicios con esta nueva firma con opción de renovación anual para realizar el montaje de las bases y la administración del negocio.

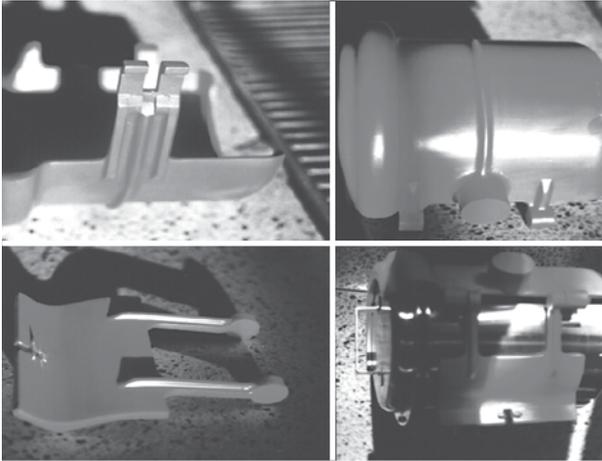
También pensaba en la posibilidad de que llegara algún inversionista que le ofreciera el dinero requerido para una rápida expansión, tal y como ya había vislumbrado en algunas conversaciones, pero a cambio le pedían el control sobre la propiedad, es decir, que, como emprendedor, quedaría con una porción minoritaria del negocio que construyó durante tantos años.

Anexo 1

Aparatos desarrollados por Carlos Mayorga

Máquina para Lavado de Huesos Humanos (2001).

Modelo de las mordazas superior e inferior de aluminio que soportan el recipiente de acero inoxidable.



Máquina Barredora de calles Ecológica (2011).

Prototipos iniciales, pruebas de ruta y primer lote. Para Interaseo Ibagué.



Anexo 2

Modelo de negocio MAWA

Lavado express en puntos fijos parqueaderos conjuntos residenciales (2005-2009)

Competiendo contra ProntoWash



Fuente: Documentos internos de GBH

Anexo 3

Lavadero tradicional



80 Litros de agua desperdiciados en la limpieza de 1 Vehículo

Fuente: GBH. Lavadero tradicional.

Anexo 4

Primeras ideas de máquinas para lavado de carros a domicilio



Fuente: Documentos internos de GBH

Anexo 5

Paquete vendido al emprendedor-cliente



CON SU PROPIA MARCA

Franquicia CON MARCA UVA



Con las primeras maquinas que usted adquiriera le entregaremos insumos de limpieza para el montaje e inicio de su negocio, acompañado de las tablas de rendimiento entregadas desde la Capacitación Básica.

1 Un Paquete para limpiar 180 Vehículos

Contiene:

- Champú biodegradable CON CERA, silicona, limpiavidrios, paños absorbentes, paños de secado, paños de brillo, de limpiavidrios y paños de encerado, junto con cepillo para llantas y frascos plásticos para insumos líquidos de 300cc y de 500cc.

1 Un Paquete de Insumos Especiales

Contiene:

- Paños, líquido limpiador y desmanchador de interiores, ceras para polichado, ceras para restauración de color, limpiadores de tapicerías, brilladores de llantas, estopas y ceras desmanchadoras de exteriores ideales para prestar servicios especializados de limpieza a DOMICILIO.



CAPACITACION BASICA
(1-2 MAQUINAS)

CAPACITACION INTEGRAL
- NIVEL BASICO (3-4 MAQUINAS)

CAPACITACION INTEGRAL
- NIVEL INTERMEDIO (5-7 MAQUINAS)

CAPACITACION INTEGRAL
- NIVEL AVANZADO (8 MAQUINAS EN ADELANTE)
*Incluye CD y Software para DOMICILIOS.



Así mismo con la entrega de los HYDROCAJONES y los insumos, se entregan Kit de Herramientas para mantenimiento preventivo.

Esto Incluye:

- Caja herramientas, verificador de voltaje digital, llaves de 3/8 y 13mm, cinta aislante, cinta teflón, pinza corta cable, destornillador de pala y de estrella, fusibles.

- Cargador de baterías para recargar 1 HYDROCAJON en 1.5horas.

Global Blue
HYDROS



3-4
Hydrocajones
Inversión

De \$10.000.000 a \$12.000.000

Incluye:



3-4
Cargadores
2
Kit de
Herramientas



3-4 Paquetes
Insumos Especiales
3-4 Paquetes
Insumos para
180 Lavadas



Capacitación
Integral
- Nivel Básico

Utilidad Neta Mensual entre \$1.700.000 y \$ 2.700.000

Fuente: Documentos internos de GBH

Paquete inicial entregado a un emprendedor-cliente

Categoría	Producto	Unidades PEDIDAS
EQUIPOS	Equipo móvil #2 - HYDROCAJON	5
EQUIPOS	Cargador	2
EQUIPOS	Kit de Herramientas - HYDROCAJON	1
INSUMOS	Paquete Insumos para 180 Lavados - PAQUETE INICIAL	4
INSUMOS	KIT Insumos Especiales - PAQUETE INICIAL	1
PAPELERIA	Orden de Servicio - Factura (Orig+1Cop)-2000Und	0.5
PAPELERIA	Tarjetas Personales (1.000Und)	0.5
PAPELERIA	Volantes a Color 2 caras (5.000 Und)	0.5
PUBLICIDAD	Carpas Sahara 2mx2m	1
PUBLICIDAD	Imanes para Domicilios (1000Und)	0.5
PUBLICIDAD	Pendón Publicitario de 1.1mX1.8m - FULL color Exteriores	1
PUBLICIDAD	Mesa Stand con Adhesivo COLOR	1
UNIFORMES	UNIFORMES- Cachucha+ Bordado	5
UNIFORMES	UNIFORMES- Camiseta BLANCA CuelloO+ Bordado	1
UNIFORMES	UNIFORMES -Bermudas	1
UNIFORMES	UNIFORMES- Chaleco +2Bordados	1
UNIFORMES	UNIFORMES- Overol manga Corta+ 2Bordados	5
CAPACITACION	Capacitación Integral - Nivel Avanzado	1

Fuente: GB

Anexo 6

Algunos verbatim de las discusiones del comité acerca de la imagen de marca

- › Me parece que los colores son un poco burdos si tenemos en cuenta el segmento *high end* al que queremos dirigir esta propuesta. Mire ese verde *mañé*, que no combina con el color uva alrededor de la palabra, además, está muy grueso el borde, reducirlo un poco.
- › Póngale el mismo verde que tenía la máquina por dentro, es un verde elegante, le llaman “verde Movistar”; me parece importante este color si para transmitir el concepto ecológico.
- › La verdad el tema ecológico no funciona en Colombia, Mawa duró cinco años tratando de vender el atributo verde y a la gente no le interesaba, quieren ver mucha agua vertida en sus carros, además, si perciben que se utiliza poca agua, piensan que les vamos a rayar el carro. No hay conciencia del ahorro de agua en Colombia todavía, y no es creíble aún que se lave un carro con poca agua.
- › Tratemos de transmitir la idea del lavado de carro a domicilio sin muchas palabras, eso es lo que se utiliza ahora, transmitir un mensaje sin palabras, más bien con imágenes, la gente es mucho más visual y captar la atención de la gente con imágenes, transmitiendo la idea. Vamos bien.
- › El blanco hay que mantenerlo porque es el único *reflectivo* que nos queda, porque la decisión de meter ese verde y ese morado básicamente era porque no hay mucha variedad de *reflectivos*, y en verde y morado sólo teníamos eso. Pero no importa, podemos renunciar a eso y dejar sólo el blanco como *reflectivo* (nocturno). Si estoy de acuerdo que sea un negro con un rojo para dar una imagen elegante.
- › Ok. Pero sigo con los colores, el negro me gusta porque representa elegancia y alta gama en los carros. Sin embargo, ese verde no combina ni tampoco el color uva. Hay que decirle a la publicista que compre una botella de vino tempranillo, lo sirva y ese es el color que sale con el negro, es un rojo elegante.
- › Me parece que la marca UVA haciendo *splash* o duchando el carro sería algo importante para agregarle a la imagen. Así ponemos en letras “lavado a domicilio”, y la imagen representa que es para carros, y no nos confunden con lavado de tapetes o de muebles o cosas así. Tener un

carro como imagen y luego poner la palabra “carro” es redundante.

- › No pongamos “delivery car wash”, es en inglés, prefiero frases en español, ¿valdrá la pena en inglés? ¿Nos dará más sofisticación? ¿Por qué no ponemos sólo “lavado a domicilio” en español? Excluimos la palabra “carro” y la figura de un carro duchándose irradia la idea de que se trata de carros.
- › Para que la marca UVA se incorpore en el discurso del vendedor o del que lava el carro, el operario, que cuando entregue el carro le diga al cliente: “Le dejé su carro como una uva”. En Colombia tiene esa connotación: ¡espectacular! Sí eso está muy bien: que se trate de una marca que suene relacionada con el servicio mismo, que se incorpore en el diálogo o conversación del que lava y el cliente.
- › Parece que carro es más bien femenino, busquemos otra figura más neutral en el género. Y me gustaría un diseño de carro más moderno, aunque tiene la apariencia de divertido, creo que debe tener más elegancia, hay que diseñarlo pensando en el segmento alto, cuando lo esté dibujando imagínese un tipo alto, sonriendo y con una corbata de US\$ 300.
- › Interesante esa idea para la página Web, lo que quiero es atraer tráfico en dos segundos, que es el tiempo que tengo de exposición en un banner o en un conjunto de marcas entre múltiples franquicias en un mismo sitio Web. Cómo transmito la idea de un negocio para la gente, el negocio del lavado de carros a domicilio en un banner dentro de *100franquicias.com*, y que luego vayan a nuestro sitio.

Fuente: GBH.

Anexo 7

Evolución del logo del servicio de lavado de autos a domicilio, luego de las discusiones en el comité (este proceso duró cerca de un mes)



Fuente: Documentos internos de GBH

Anexo 8

Ciclomotor UVA - Un híbrido entre bicicleta y motocicleta, de bajo costo



Fuente: GBH.

Anexo 9

Hydrobox



Fuente: GBH.

Anexo 10

Modelo UVA - Lavado especializado de autos a domicilio



Fuente: Documentos internos de GBH

Anexo 11

Artículo de Portafolio (abril de 2011) Anuncia el ingreso de ProntoWash al lavado a domicilio

La firma ProntoWash busca ir a la casa a prestarle todo el servicio de limpieza a los vehículos.

Conquistar ahora los mercados de Ibagué, Pasto y Neiva, y atender a sus clientes a domicilio, son los proyectos de corto plazo que tiene la firma ProntoWash, la franquicia que hace 7 años trajo a Colombia el concepto del lavado ecológico de los carros.

Luego de estar posicionado en el mercado de los centros comerciales de las principales ciudades del país, en donde según su gerente, Juan Gabriel Remolina, tiene el 90 por ciento, ahora el objetivo es conquistar los domicilios. "Queremos atender a nuestros clientes en su casa o en su oficina. Desplazar a nuestros funcionarios a donde lo necesite la persona", explica Remolina, quien señala que en dos meses tendrá operando este servicio.

Al igual que en los centros comerciales, ofrecerá también el lavado básico o el que denominan spa y en el que ofrecen predestranchado, lavado de cojinería, limpieza interior o poichado. El estimado es seguir creciendo en 40 por ciento



Fuente: Portafolio.co

Anexo 12

UVA Cartagena



Fuente: GBH

Anexo 13

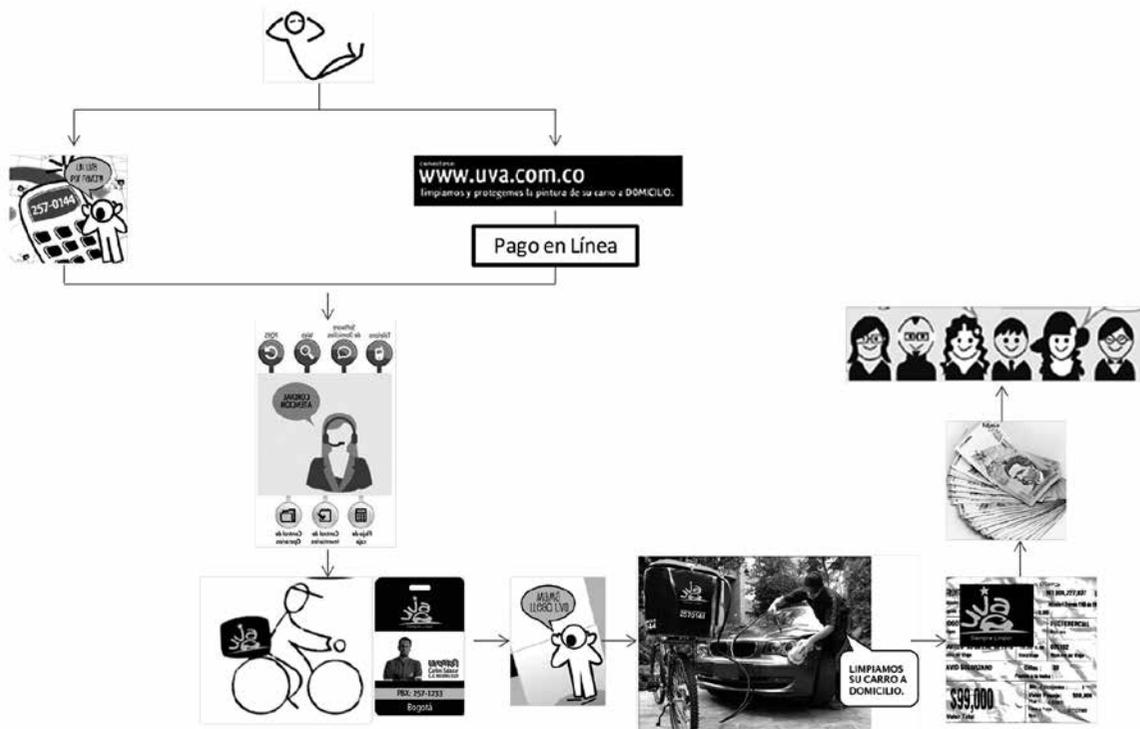
Fases del programa Destapa Futuro Premio 2012 (igual proceso para 2011)

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7
	Convocatoria	Pre-selección	Capacitación & Evaluación	Sustentación & Selección	Mentorías	Planes de Expansión	Red de Mentores Bavaria
Duración	Aug. - Oct. 11	Octo - Dic. 11	Ene. - Abr. 12	May - Jul. 12	May - Jul. 12	Oct - Mar. 13.	Nov - Mar. 13.
Objetivo General	Pre-selección personas que acceden a proceso de Capacitaciones del programa.	Capacitar, Evaluar y Preseleccionar Emprendedores	Identificar y elegir a los emprendedores más destacados del proceso.	Brindar acompañamiento en áreas estratégicas y funcionales.	Seleccionar ganadores para implementar planes de expansión de sus empresas	Evaluar y preparar a emprendedores para acceder a Redes de Ángeles Inversionistas.	
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Filtro Automático Filtro Cualitativo 	<ul style="list-style-type: none"> Secciones de Capacitación Evaluación y Retroalimentación Preselección 	<ul style="list-style-type: none"> Panel de Coaching Panel de Sustentación y Selección 	<ul style="list-style-type: none"> Mentorías funcionales Mentorías Estratégicas Selección Mentorías complementarias 	<ul style="list-style-type: none"> Mentorías funcionales Mentorías estratégicas Panel de planes de expansión 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de Trabajo y Mentorías Emprendedores para Red de Ángeles Inversionistas 	

Fuente: www.redemprededoresbavaria.net

Anexo 14

Flujo de proceso de la prestación del servicio



Fuente: Documentos internos de GBH.

Anexo 15

Características del servicio

¿QUE NOS HACE UNICOS?

- **UVA ES ECOLOGICO:** Se presta el servicio de lavado sin dejar charcos de agua ni desperdicios en el piso, UVA no utiliza agua ni energía del cliente.
- **UVA ES COMODIDAD:** Se ofrecen distintas formas de reserva ya sea por teléfono o por el website www.uva.com.co, se garantizan distintas formas de pago ya sea en efectivo o con el sistema integrado de pagos virtuales.
- **UVA ES FLEXIBILIDAD:** Se presta en cualquier lugar de la ciudad, permite a los clientes UVA romper la rutina y lavar su carro cuando mejor le convenga.



- **EL UVAMAN:** Los servicios son reservados y asignados a un UVAMAN (operario) quien se caracteriza por su imagen y presentación impecable. El UVAMAN recibe la capacitación teórica y práctica en las distintas técnicas de limpieza así como en atención y trato respetuoso al cliente. Contamos con procesos permanentes de evaluación y satisfacción del servicio lo cual nos permite fortalecer nuestra estrategia de fidelización y referenciación con los clientes Uva.

Fuente: documentos internos GBH.

Anexo 16

Servicios con precios ofrecidos por UVA Bogotá (Noviembre de 2012)

		Automóvil		Camioneta		Automóvil		Camioneta		Automóvil		Camioneta	
MANTENIMIENTO		Exterior con Encerado	\$13.000		\$16.000	Completo + Pólchado Siempre Nuevo	\$40.000		\$50.000	Completo + Desmanchado Interior	\$45.000		\$55.000
		Completo Interior+Exterior Encerado	\$18.000		\$21.000	Completo + Pólchado Polyflon	\$50.000		\$60.000	Completo + Pólchado Quitarayones	\$70.000		\$80.000
		Completo + Cojinería tela	\$75.000		\$85.000	Completo + Pólchado Brillo Espejo	\$60.000		\$70.000	Completo + Pólchado Reventa color	\$70.000		\$80.000
		Completo + Cojinería cuero	\$80.000		\$90.000	PROTECCIÓN				RESTAURACIÓN			

Reserve y pague ONLINE en: www.uva.com.co

Fuente: Volante proporcionado por la empresa.

Información adicional: En un lavado básico de \$18.000, el costo de los insumos es de \$1.200. En un lavado con pólchado de \$60.000, el costo de los insumos es de \$6.200. Y el tiempo de ejecución del operario en un básico es de una hora y cuarto, y en un especial de dos horas y media, más el tiempo muerto para ir al otro lugar.

Anexo 17

Página Web de UVA Siempre Limpio



Fuente: www.uva.com.co

Anexo 18

Volantes y materiales promocionales UVA



Fuente: GBH.

Anexo 19

Lugares donde operan "soluciones de lavado ecológico" de GBH



Anexo 20

Modelo de venta de unidades de negocio con marca propia

UNIDAD DE NEGOCIO	CALCULE SU INVERSIÓN				
	BÁSICO	ESTÁNDAR	INTERMEDIO	AVANZADO	SUPERIOR
HYDROBOX y ACCESORIOS					
Máquina HYDROBOX	2	3	4	6	8
Módulo Servicio del Hydrobox	1	1	1	1	1
Kit de herramientas	3	2	2	3	3
Cableado	1	1	2	3	4
Kit de Inicio					
Capacitación Integral Básica	✓	✓	✓		
Capacitación Integral Intermedia				✓	
Capacitación Integral Avanzada					✓
Software administrativo de negocio				✓	✓
Instalación					
N° Servicios semanales	360	540	720	1080	1440
Plazo de Servicio mínimo	TipoA	TipoB	TipoC	TipoC	TipoD
Marca	Su propia marca				
Motocicla Hidrobox (Opcional)	✓	✓	✓	✓	✓
INVERSIÓN*	\$6.000.000	\$9.300.000	\$12.500.000	\$19.500.000	\$26.900.000
Unidad esperada del negocio	de \$1.000.000 a \$1.800.000	de \$1.800.000 a \$2.800.000	de \$2.800.000 a \$3.700.000	de \$3.000.000 a \$4.200.000	de \$4.000.000 a \$6.200.000

Anexo 21

Emprendedores que construyen su propia marca



Anexo 22

Extractos de entrevistas a emprendedores clientes potenciales (2012)

Carlos

Yo creo que la gente prefiere lavar el carro también por debajo, por fuera está bien, pero por debajo no con este sistema. Quedan mejor lavados en un lavadero tradicional. Porque por fuera puede estar muy limpio y por debajo podrido, entonces pues no. Sin embargo, por comodidad le puede interesar a otro tipo de clientes, los que viven muy ocupados, y además, estás en tu propio ambiente y no tienes que esperar dos

horas sentado en un lavadero. Un problema puede ser que en los conjuntos residenciales la administración no de los permisos, y no estoy seguro de que en la calle la alcaldía autorice lavados.

Augusto

Me parece porque la gente no tiene tiempo de ir a lavarlo, esto es perder por lo menos una hora el fin de semana si no hay turno. Yo conozco un negocio de estos donde lavan con una hidro-lavadora y lo utilicé dos veces únicamente porque el carro me quedó muy mal lavado, porque esas máquinas no tienen mucha presión y no levantan el barro. Antes de meterme tengo que conocer muy bien el negocio y parte de lo que tengo que hacer es ver que ya funciona en otro lado. Me preocupa mucho el monto de la inversión, la carga laboral y los riesgos operativos, como por ejemplo los rayones y el comportamiento de los operarios.

Cristina

Cuando la gente lleva a lavar el carro pierde tiempo. Sin embargo, en el caso mío, por ejemplo, no me gustaría que lo lavaran en mi casa, sino que fuera alguien recogiera el carro y lo llevara a un sitio adecuado. Porque eso utilizaría aguas sucias, tendrían que garantizar que no van a dejar residuos, ni charcos, ni jabones porque en los conjuntos por ejemplo no dejan lavar carros por esto. Veo que este es un negocio bueno siempre y cuando no contamine.

Ana María

Me gustaría que me lavaran el carro a domicilio por ahorro de tiempo. De este servicio esperaré rapidez, eficiente, buen precio. De todos modos, me parece que como negocio puede ser difícil ya que la gente es muy desconfiada y no va a querer que un extraño vaya a la casa, y fuera de eso entregarle las llaves del carro. ¿Qué pasa si el operario le raya el carro a un cliente?

Diego

Es un negocio bueno porque no requiere mucha inversión y porque a la gente le gusta que el carro siempre esté limpio. En cuanto a negocio, miraría la zona donde va a funcionar, que no haya mucha competencia, y tener mucho cuidado que los operarios no rayen los carros porque eso puede traer problemas. Y si la propuesta es lavar un carro con cinco litros, ¿no es eso muy poquito? ¿No quedará mal lavado? Conozco gente que le gusta ver el chorro de agua grande y duro sobre el carro, y le produce la percepción de que quedó bien lavado.

Andrea

Yo creo que la gente no se siente cómoda con alguien extraño en la casa. La seguridad es un tema que preocupa a la gente. Imagínese darle las llaves del carro a un desconocido para que lave el carro en la calle. Pero me parece interesante porque trabaja con productos ecológicos y no deja charcos.

Arnulfo

Me parece interesante porque es un servicio rápido, eficiente y a buen precio para el usuario. El problema es que es una máquina de baja presión y no se puede lavar el carro por debajo, y en este sentido queda mejor en el lavadero tradicional. Pero de otro lado, a la gente no le gustan las colas del lavadero tradicional. Unas por otras.

Anexo 23

Algunos de los competidores en Bogotá (2012)

Marcas que operan en parqueaderos de centros comerciales



Fuente: GBH.

Marcas de lavado de autos a domicilio

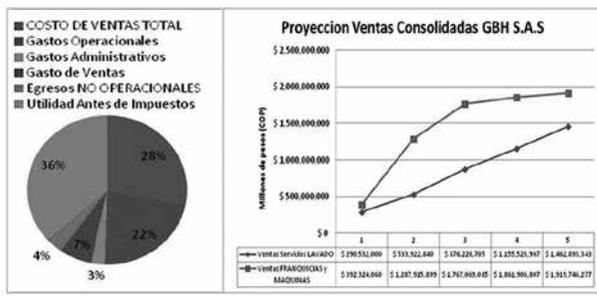


Fuente: GBH.

Anexo 24

Proyecciones de ventas. Realizadas a finales de 2011

El año 1 corresponde a la proyección para 2012



Fuente: GBH.

Anexo 25

Modelos de crecimiento UVA

Supuestos base (construidos a finales de 2012)

Un escenario CONSERVADOR del negocio supone una respuesta mínima hacia el mercado así:	Un escenario NORMAL del negocio supone una respuesta mínima hacia el mercado así:	Un escenario OPTIMISTA del negocio supone una respuesta mínima hacia el mercado así:
<ul style="list-style-type: none"> Un (1) cliente potencial con un (1) solo vehículo. Un (1) servicio al mes solicitado por cada vehículo. Una (1) maquina es manejada por un Uvaman, el cual dispone de 8 horas diarias de trabajo. La velocidad de desplazamiento de una moto/ciclomotor en la zona de cobertura es de 15km/hr. Las bases de operación tienen un máximo de cobertura ideal de 3km a la redonda. El tiempo de ejecución de cada servicio (sin incluir desplazamientos) es 1hry40min promedio. Si todos los servicios ejecutados en un día se realizaran a 3km de distancia y el Uvaman tiene que ir y regresar entre cada servicio a la base de operaciones, solo este tiempo de desplazamiento en moto / ciclomotor por servicio es de 24min promedio; al día, estos desplazamientos suman aproximadamente 1.6 hora al día. Según esto, en un escenario conservador, la capacidad máxima de un (1) uvaman al día es de cuatro (4) servicios ejecutados al día. Los servicios operan de lunes a sábado es decir 24 días al mes. Bajo estos supuestos mencionados, se prestaran 96 servicios al mes (4/día x 24 días) por cada máquina en operación. De esta forma concluimos que se requieren 100 Clientes (vehículos / mes) por maquina. <p>Estos 100 clientes serán los mismos durante el año, ya que son clientes fidelizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Un (1) cliente potencial con un (1) solo vehículo. Dos (2) servicios al mes solicitado por cada vehículo. Una (1) maquina es manejada por un Uvaman, el cual dispone de 8 horas diarias de trabajo. La velocidad de desplazamiento de una moto/ciclomotor en la zona de cobertura es de 20km/hr. Las bases de operación tienen un máximo de cobertura ideal de 2km a la redonda. El tiempo de ejecución de cada servicio (sin incluir desplazamientos) es 1hry24min promedio. Si todos los servicios ejecutados en un día se realizaran a 2km de distancia y el Uvaman tiene que ir y regresar entre cada servicio a la base de operaciones, solo este tiempo de desplazamiento en moto / ciclomotor por servicio es de 12min promedio; al día, estos desplazamientos suman aproximadamente 1.0 horas al día. Según esto, en un escenario normal, la capacidad máxima de un (1) uvaman al día es de cinco (5) servicios ejecutados al día. Los servicios operan de lunes a sábado es decir 24 días al mes. Bajo estos supuestos mencionados, se prestaran 120 servicios al mes (6/día x 24 días) por cada máquina en operación. De esta forma concluimos que se requieren 60 Clientes (vehículos / mes) por maquina. <p>Estos 60 clientes serán los mismos durante el año, ya que son clientes fidelizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Un (1) cliente potencial con un (1) solo vehículo. Tres (3) servicios al mes solicitado por cada vehículo. Una (1) maquina es manejada por un Uvaman, el cual dispone de 8 horas diarias de trabajo. La velocidad de desplazamiento de una moto/ciclomotor en la zona de cobertura es de 25km/hr. Las bases de operación tienen un máximo de cobertura ideal de 1km a la redonda. El tiempo de ejecución de cada servicio (sin incluir desplazamientos) es 1hry15min promedio. Si todos los servicios ejecutados en un día se realizaran a 1km de distancia y el Uvaman tiene que ir y regresar entre cada servicio a la base de operaciones, solo este tiempo de desplazamiento en moto / ciclomotor por servicio es de 5min promedio; al día, estos desplazamientos suman aproximadamente 30min al día. Según esto, en un escenario optimista, la capacidad máxima de un (1) uvaman al día es de seis (6) servicios ejecutados al día. Los servicios operan de lunes a sábado es decir 24 días al mes. Bajo estos supuestos mencionados, se prestaran 144 servicios al mes (6/día x 24 días) por cada máquina en operación. De esta forma concluimos que se requieren 50 Clientes (vehículos / mes) por maquina. <p>Estos 50 clientes serán los mismos durante el año, ya que son clientes fidelizados.</p>
Un escenario CONSERVADOR	Un escenario NORMAL	Un escenario OPTIMISTA

Fuente: GHB.