

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**Desarrollo De Plataforma Colaborativa Para Servicios De Mascotas**

**Viviana Carolina Recalde Pillajo  
Manuel Sebastián Medrano Alarcón**

**Santiago Calvopiña  
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito  
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 19 de julio de 2021

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**  
**Desarrollo De Plataforma Colaborativa Para Servicios De Mascotas**

**Viviana Carolina Recalde Pillajo**

**Manuel Sebastián Medrano Alarcón**

Santiago Mosquera

Ph.D. en Economía

Director del Programa de MBA

---

Santiago Gangotena

Ph.D. en Física

Decano del Colegio de Negocios y Economía

---

Hugo Burgos

Ph.D. en Estudios Mediáticos

Decano del Colegio de Posgrados

---

**Quito, Julio 2021**

**© Derechos de Autor**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre del estudiante: Manuel Sebastián Medrano Alarcón

Código de estudiante: 00215197

C. I.: 1718163627

Quito, 19 de julio de 2021

Nombre del estudiante: Viviana Carolina Recalde Pillajo

Código de estudiante: 00215198

C. I.: 1726947771

Quito, 19 de julio de 2021

### **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

### **UNPUBLISHED DOCUMENT**

**Note:** The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo, a nuestros padres Rocio, Manuel, Liliana y Alfredo por ser nuestro apoyo en todo momento.

A nuestras mascotas que fueron la inspiración para la creación de este proyecto.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos en este proyecto de tesis a nuestros padres, por el apoyo, motivación y comprensión que nos han brindado para alcanzar una más de nuestras metas e impulsarnos a conseguir nuestras metas.

A nuestro amigo Manuel Clavijo quien nos supo apoyar y guiar con su conocimiento y experiencia a lo largo de este proyecto.

A toda nuestro de titulación Santiago Calvopiña por la guía, conocimiento, visión y recomendaciones en cada una de las etapas de este trabajo.

## RESUMEN

El proyecto Alika House, se encuentra enfocado en ofrecer diversas opciones de hospedaje para mascotas, dentro de las principales ciudades de Ecuador, por el momento se encontrará en Quito y Guayaquil. El objetivo de Alika House será el de proveer una solución tecnológica, basada en el principio de economía colaborativa, es decir ser el nexo entre las personas en busca de un servicio de hospedaje para su mascota y los amantes de animales que están dispuestos a recibirlos en sus casas; además integra la opción de acceder a paseos para mascotas con funcionalidades integradas como mapeo por GPS.

El análisis del proyecto se sustenta en investigación cuantitativa, además de varias fuentes secundarias que permiten respaldar la creciente y alentadora tendencia por el cuidado y preocupación de las mascotas dentro de Ecuador. Como resultado el proyecto busca ser un medio de generación de ingresos para amantes de los animales, apalancado en la creciente cultura del amor y cuidado por las mascotas y a su vez brindará mayor cantidad de opciones de hospedajes a bajo costo a dueños de mascotas, lo cual permita una posible escalabilidad en corto plazo.

***Palabras claves:*** mascotas, aplicación, hospedaje, paseo, economía colaborativa

## **ABSTRACT**

The project, Alika House, is based on finding diverse offerings of accommodations for pets inside of the main cities of Ecuador, starting with Quito and Guayaquil. Alika House's objective will be to provide a technological solution, based on the sharing economy model, meaning this will be the nexus between those who are searching for accommodations for their pets and those animal lovers who are willing to care for them in their homes. Along with this there will be an added functionality of giving people the option to opt in for a walking service which will include GPS mapping capabilities.

The project's analysis is supported by a quantitative investigation backed with multiple sources of secondary research all pointing towards the rising tendency of having pets as family. As a result, the project aims to be a medium for generating incomes to those animal lovers who are seeking to love and care for pets while also providing a multitude of housing options at a low cost allowing for a scalability opportunity in the short run.

***Key words:*** Pets, application, accommodations, walking service, shared economy.

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	7
Abstract.....	8
Introducción.....	13
Capítulo 1 .....	14
1.1    Justificación .....	14
1.2    Análisis del Macroentorno.....	15
1.2.1    Preocupación y concientización del cuidado de las mascotas.....	15
1.2.2    Preferencia de tener mascotas vs hijos .....	16
1.3    Definición del Grupo Objetivo .....	18
1.4    Insights del Grupo Objetivo.....	18
1.5    Definición de la oportunidad .....	20
1.6    Análisis de la competencia .....	21
Capitulo 2 .....	24
2.1    Diseño de la Propuesta de Valor.....	24
2.2    Diseño de la Investigación de Mercado.....	25
2.2.1    Objetivos de la investigación.....	25
2.2.2    Plan de investigación .....	26
2.3    Ejecución de la Investigación de Mercado .....	28
2.4    Resultados de la Investigación de Mercado.....	29
2.5    Volumen del Negocio .....	31
2.5.1    TAM – Mercado total (Total Addressable Market).....	32
2.5.2    SAM – Mercado al que podemos servir (Serviceable Available Market).....	32
2.5.3    SOM – Mercado Alcanzable (Serviceable Obtainable Market).....	32
2.6    Proyección de la demanda .....	33
2.6.1    Penetración de Mercado .....	34
Capítulo 3 .....	35
3.1    Análisis Sectorial .....	35
3.2    Estrategia Genérica .....	36
3.3    Posicionamiento Estratégico.....	38
3.3.1    Posicionamiento estratégico a través de herramientas de análisis.....	38
3.3.2    Estrategia de negocio en respuesta al análisis de las fuerzas de Porter.....	42
3.4    Diseño de Modelo de Negocio.....	45
3.5    Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo .....	51
3.5.1    Cultura organizacional.....	51

	10
3.5.2 Organigrama y Equipo.....	53
3.5.3 Equipo Ejecutivo .....	54
Capítulo 4 .....	56
4.1 Estrategia de producto .....	56
4.2 Estrategia de canales .....	61
4.3 Estrategia de promoción .....	64
4.3.1 Brand awareness .....	64
4.3.2 Estrategia de Marketing Inbound y Outbound .....	66
4.4 Estrategia de pricing .....	66
4.5 Plan de ventas .....	67
Capitulo 5 .....	69
5.1 Supuestos generales .....	69
5.2 Estructuras de capital y financiamiento .....	70
5.3 Estados Financieros Proyectados.....	71
5.4 Flujo de efectivo Proyectado .....	72
5.5 Punto de equilibrio.....	74
5.6 El TIR y VAN.....	75
5.7 Análisis de sensibilidad .....	76
Conclusiones.....	78
REFERENCIAS .....	80
ÍNDICE DE ANEXOS .....	82

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Resumen interés uso de servicio por género y edad.....	29
Tabla 2 Ventas proyectadas .....	70
Tabla 3 Estructura de capital .....	70
Tabla 4 Flujo de caja proyectado - Escenario base .....	72
Tabla 5 Ratios Financieros .....	73
Tabla 6 Punto de equilibrio Contable & Financiero.....	74
Tabla 7 VAN & TIR.....	75
Tabla 8 Escenarios VAN & TIR .....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Crecimiento Productos Mascotas.....	16
Figura 2 Preferencia de pago .....	19
Figura 3 Factores importantes dentro del servicio .....	19
Figura 4 Características de servicio de hospedaje .....	30
Figura 5 Fuerzas de Porter .....	36
Figura 6 Matriz de Riesgo .....	41
Figura 7 Organigrama.....	53
Figura 8 Logo Alike House .....	57
Figura 9 Código QR Alike House .....	59
Figura 10 Pirámide de valor HBR .....	60
Figura 11 Dashboard Marketing Digital.....	63
Figura 12 Perfil de usuario por edad .....	65
Figura 13 Proyección de Hospedajes.....	68
Figura 14 Incremento anual y mensual.....	68

## INTRODUCCIÓN

Alika House es un proyecto pensando en las personas que aman y cuidan de sus mascotas preocupándose siempre por su bienestar, por lo que este proyecto engloba la creación de una plataforma colaborativa que permitirá conectar a los dueños de las mascotas con anfitriones que cuiden de ellos por un determinado tiempo. Mediante la creación de esta plataforma digital cada uno de los dueños de las mascotas tendrán acceso 24/7 a diversas opciones de hospedajes, con el detalle de sus comodidades y reseñas de clientes anteriores, por lo cual buscar un lugar ideal para la mascota no depende de terceras personas para acceder a toda la información necesaria del lugar que se acople a las necesidades del cliente. De la mano de este proyecto, el objetivo es abrir un abanico de servicios adicionales que permitan cubrir las necesidades de cada dueño y cada mascota.

En los próximos capítulos se detallará el estudio e investigación de mercado realizada para este proyecto, en el cual se logra evidenciar las falencias y complicaciones de no tener acceso a la información de manera ágil y sencilla, cómo es una aplicación con las funcionalidades antes mencionadas. Adicionalmente el proyecto fue realizado con un enfoque estratégico, mediante el uso de herramientas como: Fuerzas de Porter, análisis de riesgos, evaluación de principales competidores en el mercado y basado en los resultados de estas herramientas, se logró desarrollar la mejor estrategia de canal, promoción y producto. Por último, se ha realizado una proyección financiera de los siguientes 5 años, y así estimar la rentabilidad, y la viabilidad del proyecto.

# CAPÍTULO 1

## 1.1 Justificación

El presente proyecto se enfocará en analizar la creación de una empresa basada en sistemas colaborativos con respecto a diversos servicios para mascotas, con el fin de otorgar opciones de hospedaje de calidad y al alcance de cada usuario; ya que en la actualidad se ha identificado que dentro del mercado existe escasez de una plataforma que permita centralizar y conectar entre sí a dueños de mascotas y personas/empresas enfocadas en el cuidado, hospedaje y paseos de estas. Adicionalmente, los usuarios que hacen uso de estos servicios no tienen opción de comparar costos y calidad de servicio de las opciones que existen actualmente.

Por lo anteriormente mencionado, se identificó que los servicios enfocados en hospedaje o paseo de mascotas, es un nicho de mercado que no se ha desarrollado en su totalidad, además con respecto a la experiencia del usuario no va más allá de lo tradicional. Es por esto por lo que se propone el uso de una plataforma colaborativa que permite posicionarnos en el mercado gracias a su generación de valor enfocada en las mascotas ya que en la actualidad son considerados como un integrante más de la familia, de acuerdo con investigaciones realizadas por diversos centros de estudio las cuales serán detalladas en los siguientes capítulos de este proyecto.

## **1.2 Análisis del Macroentorno**

Actualmente existen dos tendencias que aportan y abren camino a la creación de un espacio dedicado al cuidado de mascotas, con toda la información que el usuario requiere, haciendo de ésta una experiencia personalizada y de calidad de principio a fin. Las tendencias son las siguientes:

### **1.2.1 Preocupación y concientización del cuidado de las mascotas**

Durante los últimos años, en Ecuador, se ha incrementado la tendencia del cuidado a las mascotas y la preocupación por satisfacer sus necesidades. De acuerdo con la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, las empresas enfocadas en comida, salud, cosméticos, vacunas, etc. de mascotas ha tenido un incremento constante durante los últimos años como se observa en la Figura 1. Por ejemplo, de lo que va entre diciembre de 2018 hasta mayo de 2019 se ha incrementado el registro de empresas dedicadas a servicio de mascotas, lo cual ha representado un crecimiento del 10%. Esto demuestra una expansión en el nicho de mercado que ha permitido la creación de nuevas empresas que brinden nuevos servicios. (Guzmán, 2019).

Por otro lado, en el año 2015, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) publicó que los ecuatorianos han gastado aproximadamente USD 7,7 millones al mes en productos y servicios para animales domésticos. Después de tres años, el mismo INEC indicó que el gasto mensual llega a USD 1,6 millones solo considerando el servicio de cortes de pelo hospedaje y guardería.



Figura 1: Crecimiento Productos Mascotas  
Fuente: El Telégrafo

### 1.2.2 Preferencia de tener mascotas vs hijos

De acuerdo con una investigación enfocada en la comparación del mismo rango de edad entre diferentes generaciones, (Millennials, Generación Y, Baby Boomers y Generación silenciosa) señala que los Millennials han mostrado retrasos en el cumplimiento de hitos cómo: adquirir una casa, conformar una familia y tener hijos. (BIALIK & FRY, 2019)

Por ejemplo, el diario “The Washington Post” realizó una publicación en la cual se describe que el número de jóvenes que adquieren casa, auto y/o tienen familia ha disminuido, sin embargo, la adopción y cuidado de las mascotas ha aumentado considerablemente. (PHILLIPS, 2015)

Según (Diaz M. , 2020) demuestra que las relaciones humano – animal ha tomado mucha relevancia en las nuevas generaciones. Tal como se menciona en la investigación, los vínculos encontrados hacen referencia al antropomorfismo de los animales, es decir las mascotas pasan a ser consideradas un integrante más dentro del círculo familiar.

Por ejemplo, solo Estados Unidos existe una población de perros y gatos por encima de los 143 millones, haciendo referencia a una mascota por cada dos personas. (Pesantes, 2020). Según Ecuamonitor Internacional, la industria de servicios en mascotas ha tenido un ritmo de crecimiento anual de aproximadamente 6% en América Latina. Inclusive, según (Pesantes, 2020), Ecuador supera esa tendencia. Para el proyecto en mención, se tomará en primera instancia la ciudad de Quito y Guayaquil, no enfocando en el número de habitantes sino en el número de hogares. Por ello, de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda realizado por el INEC, se conoce que solo en la ciudad de Quito existe cerca 716.753 hogares y en Guayaquil 797,031 de los cuales cerca del 60% tiene mascotas, es decir la población para el estudio es de 908,271 hogares entre Quito y Guayaquil.

Por ello basado en lo mencionado anteriormente, se ha identificado un mercado creciente asociado al cubrir las necesidades de los animales en diferentes aspectos: alimentación, cuidado, salud o educación. Al considerar estos factores externos se puede concluir que

tenemos una población económicamente activa con poder adquisitivo que busca un servicio de calidad para sus mascotas, las cuales son hoy por hoy consideradas partes de la familia.

### 1.3 Definición del Grupo Objetivo

Las personas que serán beneficiadas de este proyecto serán los dueños de mascotas que necesiten que cuiden de ellos por circunstancias externas como viajes por vacaciones, por trabajo, etc. Adicional, en caso de que requieran acceder a servicio como paseo de mascotas también lo pueden hacer.

Nuestro grupo objetivo está enfocado en:

- Personas que poseen mascotas actualmente.
- **Rango de ingresos económicos:** Personas de ingresos medio – alto que va desde \$1500 a >\$3000.
- **Edad:** el grupo objetivo se encuentra en un rango de edad de 25 a 39 años. Este último punto se definió ya que en la encuesta aplicada se identificó que las personas mayores a 40 años no estarían interesadas en acceder a los servicios.

Por otro lado, los cuidadores o paseadores también serán los usuarios ya que su perfil y servicio como tal estará disponible en la aplicación móvil para que el cliente pueda interactuar de forma directa, buscar el hospedaje que más se ajuste a sus necesidades y también conozca de experiencias de otros usuarios.

### 1.4 Insights del Grupo Objetivo

Se aplicó 57 encuestas que fueron enfocadas a personas que tengan mascotas.

De acuerdo con los resultados se detalla lo siguiente: el 86% de la población está dispuesta a acceder al hospedaje para mascotas, sin embargo, el 78.9% no ha hecho uso previamente de este tipo de servicio. Se menciona que los lugares para hospedaje de mascota suelen ser costosos y por ello incluso no han accedido a este servicio. Por esto, se tomó en cuenta que el 42% de la muestra estaría dispuesta a cancelar de \$10 a \$15 por noche de hospedaje de su mascota.

10. Cuánto estarías dispuesto a pagar por una noche de hospedaje de tu mascota  
57 respuestas

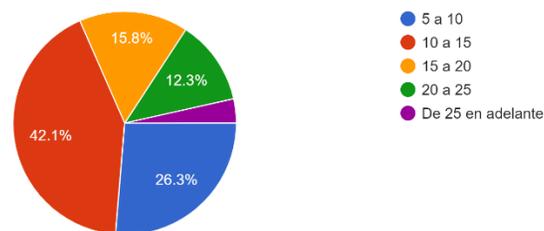


Figura 2 Preferencia de pago

Por otro lado, dentro de la encuesta aplicada una de las variables para acceder al servicio es que sea costo asequible, áreas verdes disponibles y limpieza de las instalaciones. A continuación, un detalle de lo antes mencionado.

9. ¿Qué factores consideras importantes al momento de decidir el lugar para hospedaje de tu mascota?  
57 respuestas

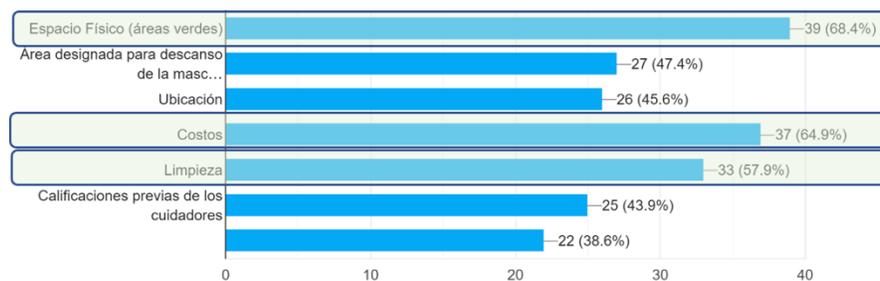


Figura 3 Factores importantes dentro del servicio

De acuerdo con los resultados de la encuesta, los participantes mencionaron que el servicio de hospedaje lo conoció por recomendaciones de personas cercanas (35%), por otro lado, el 56% lo conoció directamente por redes sociales. E incluso el 59% de la muestra considera que lo ideal es que la información sea compartida por una red social directa que es Facebook.

También, dentro de las necesidades que el consumidor tiene, es considerar que el lugar al que acuda su mascota para hospedaje sea seguro y de confianza. Que de alguna u otra forma tenga control o se encuentre al tanto de la situación en la que está su mascota durante su estadía en otro lugar. Adicional, tener en cuenta que su mascota pueda hospedarse en un lugar en el cual los cuidadores sean personas que hayan tenido experiencia previa con relación a este servicio.

## **1.5 Definición de la oportunidad**

En base al análisis de mercado, se identificó varias oportunidades que las podemos convertir en nuestra fortaleza. Por ejemplo, en la actualidad existen algunas opciones para estadía de mascotas, sin embargo, suelen ser costosas y las opciones son bastantes reducidas. Con este proyecto, se busca que el usuario pueda acceder desde una aplicación a todos los cuidadores que se encuentren registrados; cada uno con su calificación y el precio asequible de acuerdo con las comodidades que busque el dueño de la mascota. Por otro lado, en ocasiones en los hospedajes actuales, algunas personas han tenido experiencias en las cuales el animal pasa encerrado, no ha existido la debida limpieza y en general no ha sido una buena experiencia.

La oportunidad de negocio radica en crear el perfil de la mascota, en la cual todos los hospedadores tendrán la oportunidad de tener la información completa de la mascota: vacunas, alimentación, medicinas, etc. Adicional, este proyecto asegura que el animal no duerma en jaulas, caso contrario en lugares abiertos y cómodos.

Por otro lado, actualmente existen dueños que por falta de tiempo no pueden pasear a sus mascotas. En esta aplicación también se tendrá una sección de cuidadores, que si bien es cierto no es un servicio tan en auge en Ecuador, podemos explotarlo de forma segura ya que el paseador que reciba a una mascota para un paseo tendrá localización GPS mediante el cual el dueño podrá revisar en tiempo real la ruta de su mascota.

Ambos servicios continúan desarrollándose, gracias a la creación de empresas asociadas al cuidado de animales que, de acuerdo a la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario creció de 278 a 307 empresas, gracias a este crecimiento este proyecto se busca generar una experiencia diferenciadora al usuario de inicio a fin con respecto a los servicios antes mencionados; con la finalidad de generar confianza en el propietario de la mascota y sea un servicio que se pueda acceder de forma sencilla cuando el cliente lo requiera. (Guzmán, 2019)

## **1.6 Análisis de la competencia**

Al analizar el mercado objetivo al que queremos llegar, se ha logrado identificar varias empresas que brindan servicios similares o representa una potencial alternativa.

Al identificar el servicio de hospedaje de mascotas, podemos identificar a la empresa Kiarame, el cual su principal objetivo radica en el cuidado/hospedaje, peluquería y

servicios veterinarios. La forma de acceder a estos servicios es a través de su página web únicamente o a su vez por un número de contacto publicado en sus redes sociales.

Otro potencial competidor es Pet Club. Este establecimiento nace de una idea de tener varios servicios en un solo lugar. Este club brinda servicios de adiestramiento, hospedaje y peluquería. Con respecto al hospedaje, en su gran mayoría las mascotas son alojadas en espacios cerrados durante la noche, sin embargo, se puede acceder a un lugar más exclusivo; es decir, camas para perros con televisión, por ejemplo, también se lo puede realizar. En caso de estar interesado, en el caso de Pet Club, se puede acceder a sus servicios únicamente por los números de contactos publicados.

Por otro lado, consideramos como tercer competidor a Star Of Service. Este sitio web permite acceder a diferentes servicios como cuidado, paseo para perros, etc. Inclusive el sitio permite conocer a los proveedores de cada servicio y con su respectiva calificación y/comentarios de clientes que han accedido el servicio. Sin embargo, netamente es un sitio web que se consideraría directorio ya que más allá de presentar contactos de los diversos servicios no entrega un servicio personalizado al cliente. Inclusive la página web no es exclusiva para mascotas sino brinda todo tipo de servicio ya sea para el hogar, salud, etc.

Adicional, existen hospedajes tradicionales dentro de la ciudad de Quito, por ejemplo, tenemos a la Aldea Canina, es un lugar que brinda servicios de hospedaje y guardería a los dueños de las mascotas. Sin embargo, el servicio de hotel para mascotas tiene ciertas restricciones, una de ellas, por ejemplo, es que únicamente es de uso exclusivo para los clientes que hacen uso del servicio de guardería y adiestramiento de la Aldea. También

tenemos a Lord Guau, que tiene varios servicios para mascotas como peluquería, hospedaje, maternidad, etc. Esta empresa ha tenido varios inconvenientes con el servicio y la calidad que han recibido sus clientes. Un común denominador encontrado en las empresas es que los servicios no brindan una experiencia personalizada a los dueños de las mascotas, otro punto identificado actualmente en nuestra investigación de mercado es que estos servicios son percibidos como costosos, no se dispone de publicidad suficiente y no se tiene un aplicativo enfocados en estos servicios.

Por ello, el valor diferenciador del proyecto será la calidad y los dueños de las mascotas accederán a toda la información disponible en un solo sitio en donde podrán conocer la real experiencia de otros usuarios, lo cual facilitará que accedan a un servicio de hospedaje con la confianza e información del lugar.

## CAPITULO 2

Dentro de este capítulo, se detallará la propuesta de valor del proyecto presente, cuya finalidad es crear una aplicación colaborativa enfocada en el hospedaje de mascotas y otros servicios. Se busca recaudar información de las necesidades reales de los consumidores, en este caso, enfocado en clientes con mascotas y así levantar las preferencias que tienen por el servicio. Se aplicará herramientas para levantar la información como encuestas y otras fuentes. Adicional, este estudio cuantitativo nos permitirá levantar información del nicho de mercado para la aplicación del proyecto.

### 2.1 Diseño de la Propuesta de Valor

La propuesta de Alike House es, ser una aplicación única, que permita conectar dueños amantes de mascotas con personas que comparten el mismo gusto por los animales y presten el servicio de hospedaje para sus mascotas. Alike House es una empresa que ofrece una plataforma digital enfocada en buscar alojamiento temporal para mascotas mientras los dueños no puedan cuidar de ellos por diversos motivos: trabajo, viajes entre otros. Mediante esta aplicación los dueños de las mascotas pueden acceder a las diversas opciones de propiedades que ofrecen el servicio y a los reviews de huéspedes que hicieron uso del servicio en ocasiones anteriores con el mismo anfitrión, así como también a los servicios extras que ofrece el anfitrión. Todos estos servicios contarán con variedad de opciones y precios los cuales pueden ser filtrados de acuerdo con el presupuesto de cada usuario. Adicional al hospedaje, brindará servicios como: paseo de mascotas con GPS para que el dueño pueda tener conocimiento en vivo del recorrido de esta, también se permitirá la creación del perfil de la mascota con toda la información relevante para su cuidado: peso, tamaño, registro de

horario de comida, medicamentos en caso de existir, etc; dicha información será usada por el anfitrión y de esta manera asegurar la calidad del servicio.

Al ser una empresa con servicios diferenciados, existen algunas características que no se pueden omitir como: compartir de manera detallada y explícita los servicios y comodidades del lugar donde se hospedará la mascota, compartir registro fotográfico, establecer tarifas detalladas con respecto al valor de cada servicio que se brinde y validar los prerequisites para la recepción de las mascotas como: vacunas, collar de identificación, etc.

## **2.2 Diseño de la Investigación de Mercado**

### **2.2.1 Objetivos de la investigación**

Para esta investigación referente al servicio de hospedaje para mascotas se busca obtener de manera objetiva, una visión más clara del mercado, así también recaudar las necesidades reales de los consumidores, los gustos y preferencias. Para esto se tomará como base la información que pueda ser recolectada desde fuente primaria mediante encuestas a diversos grupos socioeconómicos y de esta forma fijar un listado de elementos útiles en la definición de la estrategia.

El objetivo de esta investigación es de carácter social y económico debido a que se busca:

- Definir público objetivo
- Viabilidad del proyecto desde óptica disposición de compra/pago.
- Levantar información sobre las necesidades de los clientes dispuestos a usar este servicio.

- Estudiar el comportamiento y madurez actual del mercado en el área de hospedaje de mascotas.

## **2.2.2 Plan de investigación**

### ***2.2.2.1 Fuentes Primarias de Investigación***

Tal como se menciona, la base para esta investigación será de fuente primaria, es decir encuestas que nos permitirá recolectar datos de la muestra de población y así identificar las necesidades a ser cubiertas.

### ***2.2.2.2 Fuentes Secundarias de Investigación***

Para complementar la investigación se utilizará fuentes de información de estudios ya realizados con respecto al auge y relevancia que ha tenido las mascotas en estos últimos años, que va muy de la mano con la creación de nuevos servicios; cubriendo realmente las necesidades de los amantes de las mascotas teniendo en cuenta su situación económica y realidad. Estos estudios son del INEC y la Universidad USFQ, enfocados en censos de la población canina a nivel de Ecuador y todos los servicios actualmente vigentes, así mismo algunos medios de comunicación como El Universo detalla el % de crecimiento de los servicios para mascotas dentro del mercado. Estos ejemplos son algunos de los que se utilizarán para la investigación correspondiente.

### ***2.2.2.3 Investigación Cuantitativa***

En este proyecto se aplicará una investigación cuantitativa que tiene como principal objetivo, obtener una serie de datos y realizar su análisis respectivo. Utilizando determinados instrumentos, que, en este caso particular, se ha designado aplicar una encuesta. Para este tipo de herramienta que se aplicará, es importante determinar la muestra correspondiente;

considerando que esto será de apoyo para predecir el comportamiento de la misma. Mediante la aplicación de la investigación cuantitativa permitirá tomar las decisiones de forma más acertada con respecto al lanzamiento del servicio, definición de la estrategia y ser más precisos en el enfoque en nuestro nicho de mercado.

#### 2.2.2.4 *Tamaño de la Muestra*

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.9 * (1 - 0.9)}{0.05^2}$$

$$N = 138$$

Donde:

**N:** Tamaño de la muestra

**Z:** Desviación estándar (1,96 para un nivel de confianza de 95%)

**e:** Margen de error (entre 5% y 9%)

**P:** Proporción que se espera encontrar (50%)

De acuerdo con el cálculo del tamaño de la muestra, basado en una confiabilidad del 95% y un margen de error del 5%; se establece que la muestra es estadísticamente representativa a partir de las 138 encuestas.

Dichas encuestas están basadas en una población de 908,271 hogares dentro de las ciudades de Quito y Guayaquil, ya que de acuerdo con (Telégrafo, 2019) se menciona que 3 de cada 5

hogares en Ecuador, cuenta con una mascota lo que da como resultado la población mencionada.

### **2.3 Ejecución de la Investigación de Mercado**

La investigación de este proyecto se realizó mediante la aplicación de una herramienta para levantar información, en este caso una encuesta. La cual fue enviada a 209 personas, de diferentes niveles socioeconómicos, lo cual permitirá recaudar más información para la investigación. Dicha encuesta está conformada por 16 preguntas, de opción múltiple y preguntas abiertas que permitieron recolectar información de forma personalizada. Este cuestionario en mención indagó distintas variables, dentro de las principales fueron acerca de: las preferencias de acceder a un servicio de hospedaje para mascotas, principales características que debe tener el servicio para ser de excelente calidad y el valor que la persona estaría dispuesta a cancelar por el servicio. La encuesta fue realizada de manera virtual, lo cual ayudó a tener un mayor facilidad y mayor alcance al momento de aplicar. Por otro lado, es importante mencionar que al no tener comunicación directa con el encuestado fue necesario realizar ajustes a la encuesta con el fin de que sea lo más claro posible y transmitir el objetivo principal de ALIKA HOUSE, resaltando que es una plataforma colaborativa en la que se van a encontrar diversas opciones y no sea interpretada con un hospedaje/hotel para mascotas.

## 2.4 Resultados de la Investigación de Mercado

Posterior a la aplicación de la encuesta tomando en cuenta el público objetivo mencionado anteriormente, permitió realizar análisis de manera objetiva basado en datos; gracias a los cuales se pudo obtener las siguientes conclusiones o interpretaciones.

Con respecto a los resultados demográficos, el 38,28% de la población encuestada corresponde a personas de género femenino y el 55,02% restante corresponde a personas de género masculino. Adicional, se excluyó al 6,70% de las personas ya que no han tenido o no tienen mascotas. De acuerdo con la Tabla 1 se puede identificar que el 30,62% de mujeres y el 38,76% de hombres se encuentran interesados en contratar un servicio de hospedaje, esto da como resultado un nicho de mercado de 69,38%.

Tabla 1 Resumen interés uso de servicio por género y edad

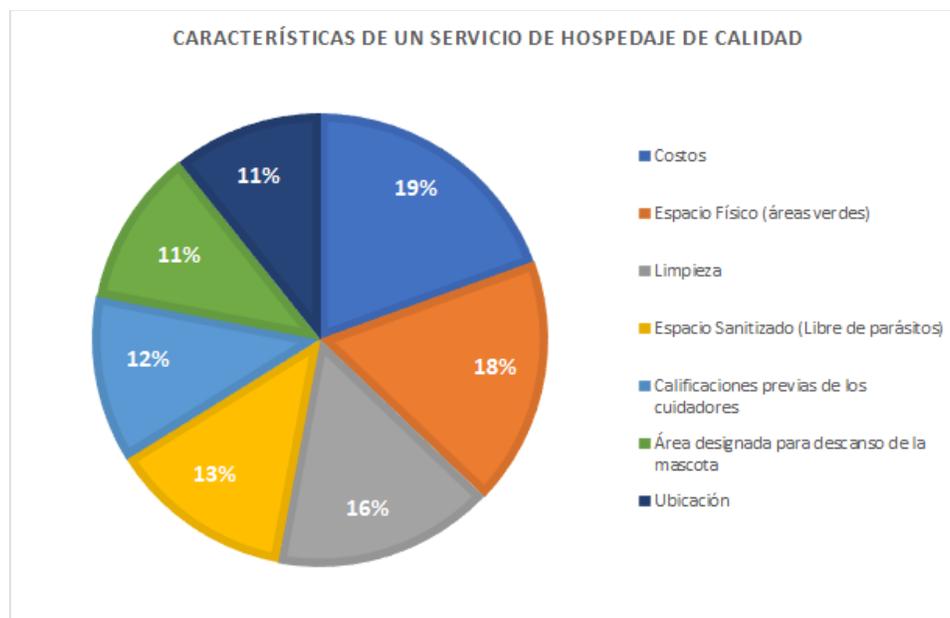
Edad	Femenino						Masculino						TOTAL	
	25 - 29	30 - 34	35-39	40-44	>44	Total (F)	25 - 29	30 - 34	35-39	40-44	>44	Total (M)		
¿Ha contratado servicios de hospedaje para mascotas?	SI	11.01%	7.18%	5.27%	2.88%	4.31%	30.65%	12.44%	11.48%	6.70%	3.35%	4.79%	38.76%	69.41%
	Familiares	9.09%	3.83%	3.35%	1.44%	1.91%	19.62%	9.09%	6.70%	3.83%	2.87%	3.83%	26.32%	45.94%
	Vecinos		0.48%	0.48%			0.96%		0.48%				0.48%	1.44%
	Hospedaje de Mascotas	0.96%	1.91%	0.48%	1.44%	1.92%	6.71%	1.44%	2.39%	1.91%	0.48%	0.48%	6.70%	13.41%
	Los dejo solos, No tengo con quien dejarlo	0.96%	0.96%	0.96%		0.48%	3.36%	1.91%	1.91%	0.96%		0.48%	5.26%	8.62%
No ha tenido mascota	NO	2.87%	1.91%	2.39%	0.48%	-	7.65%	6.70%	3.35%	0.48%	3.83%	1.91%	16.27%	23.92%
<b>Total</b>		<b>13.88%</b>	<b>9.09%</b>	<b>7.66%</b>	<b>3.36%</b>	<b>4.31%</b>	<b>38.30%</b>	<b>19.14%</b>	<b>14.83%</b>	<b>7.18%</b>	<b>7.18%</b>	<b>6.70%</b>	<b>55.03%</b>	100.0%

Por otro lado, dentro de la población objetivo, las personas entre el rango de edad entre 25 años hasta 39 años son aquellas en las cuales nos vamos a enfocar ya que tal como se evidencia en la Tabla 1 son la población con mayor intención de uso de servicio.

Como conclusión adicional, parte de la investigación se busca identificar a la principal competencia dentro del mercado, así como conocer el comportamiento de los usuarios; tal como se muestra en la tabla anterior, la competencia o servicio sustituto principal es:

- Tal cómo se muestra en la Tabla 1 el 45,9% de la población que actualmente deja a cuidado de familiares su mascota cuando no es posible cuidarla, posee intención de uso de nuestro servicio, es decir gran parte de los dueños de mascotas que actualmente no han hecho uso de este tipo de servicios, podrían migrar.
- Adicionalmente se identificó que el 11.96% ya es usuario de servicios de hospedaje para mascotas de los cuales podrían de igual manera migrar a los servicios de ALIKA HOUSE.

Por otro lado, los usuarios determinaron que el servicio de hospedaje debe tener determinadas características indispensables para acceder a un servicio de calidad con respecto al hospedaje de mascotas, entre las principales características se menciona en la Figura 4.



*Figura 4 Características de servicio de hospedaje*

Eso da paso a que el proyecto Alika House, tenga los atributos que se menciona anteriormente y tenga bases sólidas para continuar su desarrollo. Por ejemplo, el proyecto engloba que la

aplicación colaborativa tenga diversificación con respecto a costos de acuerdo con la necesidad de cada dueño, también mostrará calificaciones, comentarios y experiencias previas de los consumidores de cada mascota hospedada, detalle de los espacios que cada host/anfitrión posee. Por otro lado, la aplicación permitirá tener un perfil de mascota con las indicaciones de comida, alimentación, medicamentos en caso de aplicar y también fotografías claras y con detalles de cada servicio que brinde el host.

Como otra conclusión, se llega a observar que el 44,5% está dispuesta a ser anfitrión, es decir, recibirle a la mascota por un determinado periodo de tiempo a cambio de un rubro económico. Con relación a este último punto y en base a la información recolectada, la mayoría se inclinaba a ser anfitrión por máximo de 15 días. Sin embargo, lo que es sorprendente e inesperado es que del 100% de la población encuestada el 23,92%, no estarían interesados en contratar un servicio de hospedaje para su mascota. Pero el 15,31% de esta población que no se encuentra interesada en el servicio, quisiera acceder a ser anfitriones/host de mascotas.

## **2.5 Volumen del Negocio**

Como parte de la investigación del mercado que se realizó, es necesario establecer claramente el volumen de negocio en base al público objetivo; mediante el análisis de las características del cliente recopiladas durante la encuesta. Cabe recalcar que se tomó en cuenta para esta investigación a las ciudades de Quito y Guayaquil. Así también, la edad del público objetivo oscila entre los 25 y 39 años.

Para el presente estudio y definición del volumen de negocio, se obtuvo los siguientes datos que a continuación se despliega cada uno de ellos con el detalle correspondiente:

### **2.5.1 TAM – Mercado total (Total Addressable Market)**

El TAM es todo el mercado disponible que tenemos para ofrecer nuestro servicio o producto. Para este caso se ha considerado el porcentaje de la población que posee mascotas en la ciudad de Quito y Guayaquil, gracias a un estudio realizado se estima que, en Ecuador, 3 de cada 5 familias poseen una mascota. En este caso Guayaquil (430.052 Familias) y Quito (478.219) lo cual el TAM de Alika House es de **908.271 Familias**.

### **2.5.2 SAM – Mercado al que podemos servir (Serviceable Available Market)**

Es el mercado al que se puede llegar, en ocasiones se encuentra limitado por temas de cultura, geográfica, etc. En base a ello, el SAM del proyecto ALIKA HOUSE es el porcentaje de las familias que se encuentran interesadas en hacer uso del servicio de hospedaje para mascotas. De acuerdo a la encuesta realizada, dicho valor corresponde al 69.38% del total de nuestro TAM.

SAM: 630.158 Familias

### **2.5.3 SOM – Mercado Alcanzable (Serviceable Obtainable Market)**

Al estimar el mercado alcanzable se tomó en consideración el porcentaje de la población que tiene mascota y que se encuentre interesada en contratar servicios de alojamiento para mascotas y además ha hecho uso de este tipo de servicios, de entre 2 a 7 veces durante estos dos últimos años. Esto nos da como resultado el 46.89% del SAM mapeado.

SOM: 295.481 Familias

## 2.6 Proyección de la demanda

La proyección de la demanda permitirá determinar si las condiciones o situación del mercado al que se quiere ingresar son las adecuadas para el proyecto a implementar.

Para determinar la demanda es importante tomar en cuenta la estimación del tamaño del mercado en dólares, en este caso la simulación se basará en el análisis del comportamiento de compra de manera anual. Para esta estimación se debe considerar la población geográfica total (N), porcentaje de clientes en la geografía (TC), unidades de compra (Q), frecuencia de compra (F) y el precio (P), bajo el cual se estima se venderá el servicio.

$$MS = N * TC * Q * F * P$$

La población geográfica considerada, es el número de familias con mascotas en Quito y Guayaquil. El porcentaje de clientes de la geografía es el resultante del SOM dividido por el TAM lo cual nos da como resultado el 33% del total de familias con mascotas. De acuerdo con la investigación realizada la cantidad de días promedio que dejan a sus mascotas es de 3 días y la frecuencia compra se considera 1.87 veces al año.

El precio de venta promedio para Alike House es de \$15 sin embargo al considerar las ganancias o ingresos reales para compañía se considera únicamente el 40% ya que la plataforma colaborativa trabajará con ese porcentaje de comisión, es decir el ingreso por venta promedio será de \$5.

$$MS = 908.271,46 * 33\% * 3 * 1.87 * 5$$

$$MS = \$8.452.374$$

### **2.6.1 Penetración de Mercado**

La penetración de mercado se refiere a la estrategia que adopta un producto para introducirse al mercado, esto permitirá ganar más espacio dentro de los segmentos del producto o servicio.

De acuerdo a (Entrepreneur staff, 2020), al ser un mercado reducido, se ha definido un % conservador de penetración de mercado, en este caso el 2%.

## CAPÍTULO 3

Dentro de este capítulo, se describirá varios puntos indispensables que permitirán analizar y detallar la estrategia a implementar por parte de Alike House. Por ende, se revisará el análisis sectorial basado en el método de las cinco Fuerzas de Porter, esto permitirá identificar la ventaja competitiva dentro del mercado. Por otro lado, gracias a herramientas como el análisis del FODA, el levantamiento de la matriz de riesgos y un levantamiento del benchmarking será la base para el planteamiento de las estrategias a implementar, tomando en cuenta sus oportunidades, amenazas o riesgos que mantendrá a lo largo de su desarrollo e implementación del proyecto. Por último, se detalla el modelo de negocio que tendrá el proyecto tomando en cuenta sus stakeholders y principales clientes, acompañado de un modelo organizacional interno que permitirá plantear el tipo de estructura u organigrama que se mantendrá para la implementación y desarrollo del proyecto.

### 3.1 Análisis Sectorial

Dentro del análisis sectorial y para determinar la competitividad del proyecto dentro del mercado, se aplicará un método denominado “Las Cinco Fuerzas de Porter” que permitirá realizar el análisis competitivo y conocer la proyección de rentabilidad del proyecto a largo plazo, esto con el fin de desarrollar estrategias diversas. En el siguiente gráfico se puede observar las cinco Fuerzas de Porter y su detalle que hace referencia al proyecto “Alike House”:

## Fuerzas de Porter – Alika House



Figura 5 Fuerzas de Porter

De acuerdo con el análisis realizado, se determina que la rentabilidad del proyecto Alik House se apalanca en la negociación con los proveedores y la negociación con los consumidores. Por ejemplo, el primer punto que se refiere con los proveedores, Alik House tendrá un esquema de políticas regulatorias que aseguren determinados aspectos primordiales como: seguridad de la mascota en el hogar de hospedaje, limpieza de instalaciones, cuidado de la salud del huésped, etc. Sin embargo, será un proyecto que brinde flexibilidad al anfitrión ya que podrá plantear el costo que definirá por recibir una mascota, las condiciones de pago y cancelación de reserva, etc. Esto permitirá que los proveedores posean un nivel de negociación y la aplicación sea atractiva para ellos.

Sin embargo, existen otros puntos que pueden contraponer a la rentabilidad como; presencia de productos sustitutos y presencia de posibles nuevos competidores. En el Anexo D se podrá identificar mayor detalle del análisis de las Fuerzas de Porter.

### 3.2 Estrategia Genérica

Cada una de las empresas debe construir una estrategia competitiva que le permitirá definir y construir acciones dentro del mercado para llegar a tener una ventaja competitiva con relación a sus principales competidores y con ello conseguir un excelente rendimiento de la empresa. Para ello, Porter ha planteado estrategias genéricas que, en el caso de este proyecto se aplicará la estrategia de enfoque de mejor valor que “consiste en ofrecer productos y servicios a una pequeña gama de clientes al mejor precio disponible en el mercado, también conocido como *diferenciación enfocada*, y tiene como objetivo ofrecer a un nicho de clientes productos y servicios que cubran sus necesidades.” (Fred & Forest, 2017). En el caso de Alike House, al ser un emprendimiento que empezará a implementarse, se ha decidido que se aplicará la estrategia de diferenciación enfocada ya que se busca atender las necesidades de un nicho bien definido, en este caso son las personas que requieren de servicios de hospedaje o paseo de su mascota cuando por cuestiones de tiempo, viaje o trabajo necesiten dejar al cuidado de terceros su mascota. Existen varias compañías que se dedican a brindar servicios de mascotas como veterinaria, peluquería, alimentación, hospedaje, etc. Sin embargo, actualmente no se ha apalancado en herramientas digitales que permitan al consumidor mediante una aplicación colaborativa acceder al servicio de hospedaje o paseo de acuerdo a su ubicación geográfica, a sus necesidades económicas, preferencia y gustos que desee. En el caso de Alike House, al ser un emprendimiento que empezará a implementarse, se ha decidido que se aplicará la estrategia de diferenciación enfocada ya que se busca atender las necesidades de un nicho bien definido, en este caso son las personas que requieren de servicios de hospedaje o paseo de su mascota cuando por cuestiones de tiempo, viaje o trabajo necesiten dejar al cuidado de terceros su mascota. Actualmente existen varias compañías que se dedican a brindar servicios de mascotas como veterinaria, peluquería, alimentación, hospedaje, etc. Sin embargo, actualmente no se ha apalancado en herramientas

digitales que permitan al consumidor mediante una aplicación colaborativa acceder al servicio de hospedaje o paseo de acuerdo a su ubicación geográfica, a sus necesidades económicas, preferencia y gustos que desee. Para Alika House esta estrategia buscará satisfacer a un segmento del mercado específico, es decir a un nicho que se considere atractivo en términos competitivos. Para Alika House esta estrategia se considera ideal ya que se buscará satisfacer a un segmento del mercado específico es decir a un nicho que se considere atractivo en términos competitivos.

### **3.3 Posicionamiento Estratégico**

#### **3.3.1 Posicionamiento estratégico a través de herramientas de análisis.**

##### **3.3.1.1 FODA**

De acuerdo con el análisis de la matriz FODA de Alika House, se determina que el proyecto tiene diversas oportunidades que le permitirá posicionarse dentro del mercado, sin embargo, al ser una nueva plataforma colaborativa también se determinó que puede presentar posibles amenazas y debilidades que pueden afectar al negocio.

Cómo se puede observar en el Anexo E dentro de las principales fortalezas que tiene Alika House es ser una plataforma colaborativa que permitirá a los amantes de los animales, recibir en su propia casa a mascotas que necesiten de cuidado por un tiempo determinado, y por otro lado los dueños de las mascotas pueden acceder a servicios de calidad a un costo más bajo. Por estas oportunidades antes mencionadas, permite establecer algunas estrategias importantes como: implementar políticas y altos estándares de elección de los HOST (Amantes de animales) con la finalidad de proporcionar seguridad y confianza del cliente final, también Alika House deberá explotar los conceptos de una economía colaborativa mediante campañas dirigidas al nicho de mercado interesado en ser anfitrión y así enfatizar el beneficio económico al que podrían acceder. (F9, 01).

Por otro lado, cabe recalcar que Alike House será un negocio nuevo dentro del mercado y por ello se ha identificado algunas posibles amenazas y debilidades que podrían presentar. Entre ellas se ha identificado que Alike House no tendrá una cartera de clientes iniciales e incluso se identificó que, con la tecnología en crecimiento, es posible tener en un futuro posibles ingresos de nuevos competidores. Para ello se plantea una posible estrategia que es el enfocarnos en el lanzamiento de las ciudades con mayor densidad poblacional con respecto al número de mascotas que tiene una familia que son UIO y GYE, esto con el fin de atraer la mayor cantidad de clientes dentro del territorio del país. Por otro lado, al ser una nueva aplicación en el mercado y tener de competencia a empresas con experiencia en cuidado y otros servicios de mascotas, se ha planteado tener una estrategia que permite mitigar lo anteriormente mencionado, lo cual consistirá en crear alianzas estratégicas con lugares que son “Pet friendly” promocionar y lugares enfocados en servicios de mascotas como hospitales, peluquería con el fin de los servicios de Alike House y así ampliar la cartera de clientes dentro del mercado.

Adicionalmente es importante mencionar que para la preparación de este análisis se tomaron las estrategias principales que se consideran las de mayor impacto tal como se ve en el Anexo H. En la cual se crearon 11 estrategias.

### ***3.3.1.2 Matriz de riesgo***

También se analizó la matriz de riesgos de Alike House y se identificaron 15 riesgos, a partir de los cuales se definió estrategias en las actividades de mayor criticidad. Tal cómo se muestra en la Figura 6, Alike House se enfocará en controlar los riesgos que comprometan la operación. Los riesgos fueron clasificados por su criticidad y probabilidad de ocurrencia, en base al análisis realizado (Ver Figura 6) se identificó 3 de los 4 tipos de riesgos: alto,

medio y bajo, de los cuales nos enfocaremos en los siguientes: no contar con la cantidad adecuada de HOST para cubrir la demanda (Riesgo alto), con respecto a este punto la táctica de mitigación será realizar promociones y campañas publicitarias enfocada en la afiliación hacia ALIKA HOUSE. Como siguiente riesgo tenemos el maltrato de las mascotas durante se estadía con el anfitrión, este riesgo fue catalogado medio, debido a la poca posibilidad de ocurrencia y por ello la táctica de mitigación se enfocará en un estricto proceso de selección de Host. Si bien dicha táctica forma parte de las estrategias mencionas previamente en el FODA, es importante recalcar la importancia de este punto, debido a su grave impacto en la compañía. Por esta razón es considerado como un punto crítico dentro de los distintos análisis.

Otro riesgo importante para mencionar es el de accidentes de las mascotas durante su estadía. Para este riesgo se define la táctica que consiste en: seguros para mascotas y alianzas con hospitales 24/7 en caso de emergencia, lo cual permitirá transmitir la tranquilidad a los propietarios de las mascotas, de igual manera esta estrategia va atada al servicio de seguro de vida al que las mascotas contarán.

<b>Unlikely (1)</b>	Low risk. No further action	Medium risk. Further action optional			
<b>Seldom (2)</b>	Low risk. No further action	Low risk. No further action	Medium risk. Further action optional	Medium risk. Further action optional	High risk. Further action necessary
<b>Occasional (3)</b>	Low risk. No further action	Medium risk. Further action optional	Medium risk. Further action optional	High risk. Further action necessary	Extreme risk. Act now
<b>Likely (4)</b>	Medium risk. Further action optional	Medium risk. Further action optional	High risk. Further action necessary	Extreme risk. Act now	Extreme risk. Act now
<b>Definite (5)</b>	Medium risk. Further action optional	High risk. Further action necessary	Extreme risk. Act now	Extreme risk. Act now	Extreme risk. Act now
	<b>Insignificant (A)</b>	<b>Marginal (B)</b>	<b>Moderate (C)</b>	<b>Critical (D)</b>	<b>Catastrophic (E)</b>

Figura 6 Matriz de Riesgo

Otra herramienta que se implementó para el estudio de las estrategias del proyecto Alike House es el benchmarking en el cual permite a la empresa conocer las buenas prácticas y las oportunidades que el proyecto tendría dentro del mercado. En el ANEXO F se puede observar los principales lugares que brindan servicios de hospedaje, guardería y paseo de mascotas los cuales serán los principales competidores como son: Lord Guau, Aldea Canina, Kiarame, Puppy Fashion, Medipet y Pet Hotel. Se puede llegar a la conclusión que ninguno de los lugares que se realizó el análisis tiene una aplicación para los dispositivos inteligentes, que centralice todos los servicios. Por ello, el diferenciador de Alike House será el permitir que el cliente acceda, interactúe, consulte y contrate, los servicios disponibles desde un solo sitio y en línea.

### **3.3.1.3 Benchmarking**

Por otro lado, al realizar el comparativo en nivel de servicio y rapidez de respuesta, se pudo evidenciar que en la competencia en caso de que un cliente requiera algún servicio o tenga alguna inquietud, deben contactarse directamente al lugar mediante diversos medios de comunicación (celular, WhatsApp, página web, redes sociales) y los tiempos de respuesta varían desde unos pocos minutos de espera hasta no recibir información. En vista de ello, Alike House consistirá en mantener un alto nivel de servicio mediante herramientas tecnológicas que permitan interactuar de manera automática y solventar las dudas del cliente al instante, sin dejar de lado el servicio al cliente 24/7.

### **3.3.2 Estrategia de negocio en respuesta al análisis de las fuerzas de Porter**

En función al análisis anteriormente realizado, se detallará a continuación las estrategias que se aplicarán para mitigar y/o explotar las Fuerzas de Porter.

#### **3.3.2.1 Establecimiento de objetivos**

Alike House parte de una misión que consiste en:

- ✓ Ser una plataforma innovadora basada en una economía colaborativa dedicada al nicho de mercado enfocado en personas que aman los animales.
- ✓ Por un lado, los hosts que cuidarán de las mascotas y por el otro lado los dueños de las mascotas que les dejarán en un lugar seguro.
- ✓ Alike House, busca entregar un servicio al cliente de calidad, de forma rápida y con disponibilidad 24/7, en la cual se resuelvan los problemas o consultas del cliente en línea y de forma inmediata.

- ✓ Alike House como plataforma colaborativa brindará diversas opciones de hospedaje al cliente de acuerdo con el presupuesto.

### **3.3.2.2 Formulación de estrategias**

Para cumplir con la misión y los objetivos mencionados, es importante identificar estrategias que permitan a la compañía tener éxito y se encuentre alineada con la estrategia genérica plantada que es la diversificación enfocada. Esto quiere decir generar un valor agregado para un nicho específico, a través de:

- ✓ **Innovación:** Alike House como parte de su plataforma colaborativa, incluirá en la aplicación características y servicios innovadores que permitan al cliente acceder a los mismos, algunos ejemplos de esto son: El cliente podrá descargar la aplicación en cualquier dispositivo inteligente en el cual podrá configurar el perfil de su mascota con fotos, peso, vacunas, tipo de comida, medicamentos, etc. Y esto servirá para los anfitriones tener información detallada y organizada para el cuidado de la mascota. También existirá el servicio de paseo de mascotas, lo cual cada paseador tendrá un sistema de GPS controlado y el dueño podrá ver el recorrido que tendrá su animal, los lugares que visita, la distancia que recorre, todo esto dentro de una misma aplicación. Adicional también el cliente puede acceder a diversos sitios de hospedaje logrando escoger de acuerdo a las variables que desee: precio, servicios, comodidad, ubicación, etc. Cabe recalcar esta estrategia se considera una de las más importantes para Alike House ya que en el benchmarking realizado a la competencia, ninguno de los lugares que ofrecen servicios para mascotas, tienen una aplicación o plataforma que integre todas las posibles opciones de servicio para un cliente e incluso el cliente

debe acoplarse a las condiciones del hotel u hospedaje sin tener tanta apertura a buscar opciones de acuerdo a sus necesidades.

- ✓ **Economía Colaborativa:** Alika House trabajará bajo los principios de una plataforma colaborativa, es decir ser el canal que permita comunicar a dos personas: usuario y prestador de servicios. Este principio da origen a la economía colaborativa la cual por definición se describe como: “La economía colaborativa es aquella que promueve el intercambio de bienes o servicios a partir de un enfoque de solidaridad beneficio mutuo y ahorro”. Es por eso que la segunda estrategia para iniciar se basa en la negociación con los proveedores. Dicha estrategia busca brindar incentivos económicos a los amantes de los animales(anfitriones), dichos beneficios serán variables en función de la cantidad de huéspedes y las calificaciones recibidos por los mismos. De igual manera se buscará enfatizar en los usuarios el nivel de servicio y precio que se recibe en comparación con la competencia.
- ✓ **Altos estándares de calidad:** Como se mencionó, uno de los objetivos de Alika House es brindar un servicio al cliente de calidad, rápida y se precautele la seguridad del huésped. Para ello, basado en el análisis de las cinco Fuerzas de Porter, la negociación con los proveedores será de manera flexible ya que ellos serán los encargados de determinar ciertas políticas con los clientes como tarifa por día, sanción en caso de cancelación, etc. Sin embargo, Alika House como parte de su estrategia, implementará políticas generales y un riguroso proceso de selección con altos estándares por parte de los Hosts, con la finalidad de proporcionar seguridad y confianza a nuestro cliente final. De esta forma se disminuirá los posibles riesgos identificados como son: accidentes o pérdidas de mascotas. Un ejemplo claro de los altos estándares de calidad que se implementará será la certificación o prueba de

conocimientos que los hosts deberá seguir durante el proceso de preselección, además del informe de seguridad que Alike House realizará para garantizar y revisar de forma física las instalaciones que cada uno de los anfitriones debe tener para cumplir con los estándares de cuidado de mascotas.

### ***3.3.2.3 Evaluación y control de estrategias***

Alike House implementará revisiones continuas para monitorear el cumplimiento de las estrategias y en caso de ser necesario realizar modificaciones o ajustes en caso de ser necesario. Las estrategias antes mencionadas, permitirá posicionar al proyecto Alike House dentro del mercado y aprovechar las oportunidades de negocio dentro del mercado actual. Adicional, una vez planteada las estrategias, será posible continuar con el Diseño del Modelo de Negocio.

## **3.4 Diseño de Modelo de Negocio**

El diseño del modelo de negocio es una herramienta que permitirá conocer las bases sobre las que Alike House, creará, proporcionará y dará valor al mercado. Este análisis se lo realizará apoyado en la herramienta Canvas la cual nos permitirá definir el modelo del negocio de manera innovadora dividiendo en cuatro áreas importantes: infraestructura, oferta, clientes y viabilidad económica.

### ***3.4.1.1 Propuesta de Valor***

La propuesta de valor es el núcleo de la razón que existe una empresa y será la manera de como satisfacer las necesidades del cliente y sobre todo la manera en la que buscaremos diferenciarnos respecto a la competencia. En el caso de Alike House, su propósito principal

brindar un hospedaje para mascotas que los permita sentirse cómo en casa, es decir no más jaulas o cuartos fríos en las que las mascotas pernocten.

Mediante una única plataforma digital ya sea WEB o App se tendrá toda la información centralizada, clara y siempre disponible para los clientes, dando así una excelente experiencia al dueño de las mascotas de principio a fin. Alike House se diferenciará al resto debido a su enfoque colaborativo con la sociedad, ya que permite conectar a amantes de animales dispuestos a recibir en su casa a mascotas(anfitriones) con personas que requieren que alguien cuide a su mascota por un determinado número de días, esto se conoce como economía colaborativa a través de una plataforma colaborativa como es Alike House.

Otra característica importante que satisface las necesidades del cliente de forma única es que es Alike House aplicará herramientas innovadoras como paseos con GPS.

#### ***3.4.1.2 Segmento de clientes***

Para el diseño de negocio de Alike House, es importante definir los segmentos de clientes al cual será enfocado el proyecto; con el fin de brindar una mayor satisfacción del cliente y esto, contribuirá a cumplir la propuesta de valor antes mencionada.

Actualmente, se ha definido que el segmento de clientes de Alike House será un perfil de adultos que irán desde los 25 a 39 años con ingresos económicos medio – alto. Personas que viven dentro de la ciudad de Quito y Guayaquil.

Los clientes más importantes para este negocio serán personas que amen los animales, que actualmente tengan una mascota y que por cuestiones de tiempo y de viajes ya sea de trabajo

o vacaciones requieren que una persona que cuide de ellas, con todas las comodidades y seguridad, haciéndoles sentir como en casa.

### **3.4.1.3 Canales**

Para todo proyecto es importante que existan canales de comunicación con el fin de llegar al cliente deseado. Para la plataforma colaborativa, Alike House tomará en cuenta algunos canales para llegar al público objetivo. Primero realizaremos alianzas con lugares que proveen de servicios de mascotas como peluquería, veterinarios, pet shop, lugares que sean pet friendly; mediante estas empresas se impulsará a Alike House por medio de campañas publicitarias. Por ejemplo, las personas tendrán acceso a cupones de descuento en el servicio de hospedaje o paseo cuando usen la aplicación; accediendo a este descuento mediante el consumo en los lugares con los que tendremos convenio. Por otro lado, invertiremos en espacios publicitarios dentro de las redes sociales como Facebook, Instagram, apalancadas por Google Ads, en los cuales publicidad de Alike House aparecerá como propaganda sugerida a las personas que están en búsqueda de servicios o productos de mascotas. También la plataforma colaborativa será una aplicación que estará disponible en todas las tiendas digitales como App Store y Google Play. Adicional a ello, también se tendrá una página web. En ambos sitios la plataforma tendrá las mismas funcionalidades y opciones de servicio para la necesidad del usuario.

Por último, se tendrá disponible una línea de teléfono directa y mail para dar soporte o atención 24/7 tanto a los hosts como a los clientes y brindar una respuesta de servicio al cliente en línea y de forma rápida.

Dentro de la plataforma tenemos varios proveedores es decir los anfitriones los cuales prestarán un espacio de su hogar para cuidar de una mascota por un tiempo determinado. Y

todos los clientes accederán desde la aplicación digital a todas las opciones de anfitriones o paseadores disponibles.

#### ***3.4.1.4 Relación con clientes***

Es importante interactuar con los clientes de forma directa, esto permitirá al negocio mantener buenas y estables relaciones con los mismos. La relación entre Alike House y los consumidores de la plataforma, debe ser cercana y basada en confianza teniendo en cuenta que su mascota se queda a cuidado de otras personas mientras su dueño no puede cuidarlo. Dentro del estudio realizado, los dueños de las mascotas aseguraron que, por malas experiencias pasadas en otros hospedajes, tienen miedo a que pueda suceder nuevamente. Por ello, para asegurar una oferta valiosa a los clientes, la plataforma Alike House tendrá atención al cliente pre y post venta, adicional se mantendrá una comunicación de forma rápida y eficaz mediante todos los medios de comunicación que tendremos con los dueños de las mascotas sobre el estado de la mascota mientras pasa en el paseo u hospedaje temporal, fotografías, consultas en caso de ser necesario, etc. Adicional, se asegurará mantener una atención 24/7 en caso de emergencias para precautelar la seguridad de la mascota y brindar apoyo en caso de ser necesario. Por otro lado, las personas encuestadas consideraron que los principales aspectos que valoran cuando dejan a su mascota al cuidado de otros, es que puedan enviar información de forma constante, exista variedad de precio y se pueda ofrecer seguridad y limpieza; todo esto le ofrecerá Alike House desde cualquier dispositivo móvil y acoplándose a las necesidades de cada cliente.

#### **3.4.1.5 Fuentes de ingresos**

Tal como se ha mencionado previamente las ventajas de Alike House será que permite tener varias opciones de hospedaje a costos razonables, por lo que los ingresos pueden variar en cada transacción realizada en la plataforma. Los canales para realizar el cobro serán transferencia bancaria y tarjeta de crédito. La estructura de precios será con precios fijos, debido a que cada anfitrión define su tarifa de cobro y ese valor no es negociable con el huésped. Es importante recalcar que el cliente tendrá a cambio una gran variedad de opciones de alojamiento.

#### **3.4.1.6 Recursos Claves**

Los recursos claves dentro del proyecto son medios que Alike House necesita llevar a cabo para su continuidad. Para ello tenemos recursos tecnológicos que se enfocará en el mantenimiento de la WEB y actualizaciones constantes que tendrá la aplicación móvil. Adicional, tendremos la compra del dominio y host. Alike House, también tendrá recursos de recursos humanos que será la persona que estará a cargo del mantenimiento de la aplicación y página web, adicional también serán los hosts que serán las personas que prestan servicio de hospedaje, representando a Alike House.

Por último, los recursos financieros será el aporte de los socios para la implementación y desarrollo del proyecto, pero también nos apalancaremos con la estrategia FFF (Family, Friends and Fools), es decir, que una parte de los fondos recibidos provendrá de amigos y familiares cercanos. Según (Diaz J. , 2019), cada año, entre el 35% y el 45% de los emprendedores reciben capital de amigos y familiares; esto debido a que son personas cercanas que confían en el proyecto.

#### **3.4.1.7 Actividades Claves**

También, en el estudio realizado el 8.61% de las personas encuestadas, si bien es cierto no les interesaba adquirir el servicio de hospedaje como tal para su mascota; resaltan su interés en ser hosts de otras mascotas para cuidarlas a cambio de un rubro económico, es decir les interesa ser parte de la economía colaborativa a pesar de actualmente no tener mascota. Dado esto una de las actividades claves es captar la mayor cantidad de anfitriones aptos para ser parte de la red, alineado a este punto se plantea que cada uno de los anfitriones deban contar con una certificación previa y de esta manera asegurar conocimientos básicos sobre el cuidado de mascotas y respuesta ante emergencias básicas.

Para Alika House el cuidado y bienestar de las mascotas es primordial y se enfocará en asegurar que las casas de cada uno de los anfitriones cuenten con las comodidades necesarias para que la mascota se sienta cómoda y en casa.

#### **3.4.1.8 Aliados Clave**

Las bases de Alika House es ser una plataforma colaborativa, que permita ser el nexo entre anfitriones y huéspedes. Es el deber de Alika House asegurar que las experiencias ofrecidas a las dos partes sean conformes a los altos estándares de calidad y servicio pensados por la compañía. Es por ello que los principales socios estratégicos o aliados claves son los hosts o anfitriones y paseadores debido al alto impacto que tienen ambos actores en la continuidad y calidad por la cual se destacará Alika House. Por otro lado, al ser una empresa digital basada en el desarrollo de funcionalidades en la aplicación y WEB, es indispensable contar con una empresa desarrolladora de software que nos permita construir la plataforma con la tecnología e innovación que se necesita para que los clientes puedan acceder a la variedad de servicios ofertados.

### **3.4.1.9 Estructura de Costos**

Para el proyecto se considera distintos tipos de costos; fijos, variables e indirectos los cuales permitirán que las operaciones de Alike House se lleven a cabo. Los principales costos fijos mapeados son: el arriendo, mantención de la página web, salarios del equipo y entre otros costos que no dependen de la cantidad de alojamientos o servicios de paseo que consuma el cliente. En los costos variables se considera el pago de impuestos, soporte a los anfitriones, gastos asociados al seguro de vida de las mascotas.

Alike House contará con una gran inversión inicial que permita desarrollar la plataforma, acorde a las necesidades de los clientes y los gastos publicitarios iniciales enfocadas en la captación de anfitriones y clientes; sin duda el más importante es la reinversión en la compañía enfocado en investigación y desarrollo.

## **3.5 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo**

### **3.5.1 Cultura organizacional**

La cultura organizacional dentro de una empresa hace referencia a un grupo de tradiciones, la forma en como los colaboradores de una empresa siente, piensa, actúa y distingue los miembros entre una organización y otra. (Triangle Solutions, s.f.). “La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones” (Triangle Solutions, s.f.) “La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones” (Triangle Solutions, s.f.)

Dentro de una organización, la cultura son todos los hábitos cotidianos que tienen los miembros de una organización. Por ello, se considera la última frontera de las ventajas competitivas que permite tener diferenciación sostenible en el mercado y es difícil de imitar por otra empresa. (Triangle Solutions, s.f.). Con respecto a Alike House, el modelo de cultura organizacional que se definirá es un modelo de Sistemas Abiertos ya que es una empresa que como posicionamiento externo si se potenciará en el mercado como diferenciación y como parte de los procesos internos se tendrá la flexibilidad y creatividad. Cabe recalcar que el modelo de Sistemas Abiertos es de tipo Participativo, en el cual dominará la creatividad y flexibilidad debido a que, al ser una plataforma digital, es importante responder de forma breve a los cambios tecnológicos en caso de existir y por otro lado responder a las necesidades de los clientes que se vayan presentando, por ejemplo, creando funcionalidades nuevas dentro de la aplicación. Por ello su enfoque estratégico será enfocado hacia la innovación e inserción de nuevos recursos de forma constante de acuerdo al avance del mercado. Con respecto a Alike House, el modelo de cultura organizacional que se definirá es un modelo de Sistemas Abiertos ya que es una empresa que como posicionamiento externo si se potenciará en el mercado como diferenciación y como parte de los procesos internos se tendrá la flexibilidad y creatividad. Cabe recalcar que el modelo de Sistemas Abiertos es de tipo Participativo, en el cual dominará la creatividad y flexibilidad debido a que, al ser una plataforma digital, es importante responder de forma breve a los cambios tecnológicos en caso de existir y por otro lado responder a las necesidades de los clientes que se vayan presentando, por ejemplo, creando funcionalidades nuevas dentro de la aplicación. Por ello su enfoque estratégico será enfocado hacia la innovación e inserción de nuevos recursos de forma constante de acuerdo al avance del mercado.

### 3.5.2 Organigrama y Equipo

Para Alika House, se definirá una estructura horizontal o también conocida como plana, ya que al ser una empresa que tendrá como punto principal un desarrollo de una plataforma colaborativa se busca que la estructura sea lo menos jerárquica posible lo cual permitirá tener agilidad en los procesos e incentivar la innovación permitiendo que las ideas tengan mayor fluidez dentro del equipo. Al tener una estructura horizontal, la alta dirección tendrá contacto directo con el resto de los colaboradores. Adicional, permitirá tener una corta cadena de mando sin embargo se puede tener control directo sobre la gestión. Por lo antes mencionado, los equipos de trabajo tienen la capacidad de tomar ciertas decisiones de forma más rápida e incentiva la comunicación directa ya que no existen trabas ni burocracia para conectarse con el resto de colaboradores independientemente del nivel.

Alika House, dentro de sus primeros seis meses, tendrá la siguiente estructura organizacional.

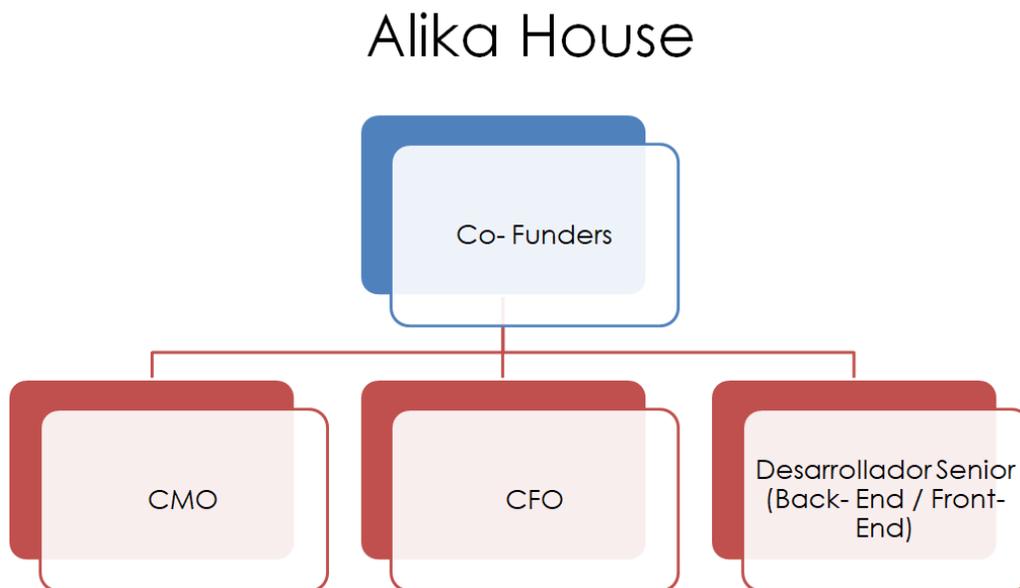


Figura 7 Organigrama

**Co- Founders:** Socios principales del proyecto.

**CMO: (Chief Marketing Officer):** Será la persona encargada de realizar el plan de comunicación interna que permitirá mediante los canales definidos por Alike House con el fin de llegar al público potencial. Esta persona estará a cargo de todo lo relacionado con redes sociales, mail, página web.

**CFO: (Chief Finance Officer):** La persona encargada de la planificación financiera de la compañía, asesorando con respecto a la inversión y financiación que puede tener la empresa. Esta persona siempre buscará que Alike House incremente su rentabilidad dentro del mercado.

**Desarrollador Senior (Back- End /Front- End):** Es un perfil que apoyará en la creación y desarrollo de la idea; posterior el aseguramiento de la aplicación de forma correcta. Tendremos un servicio tercerizado que nos apoyará con el desarrollo de la plataforma y página web; considerando que es el corazón de la empresa Alike House.

### **3.5.3 Equipo Ejecutivo**

En el ANEXO G podrá conocer a los socios y equipo ejecutivo de Alike House. El equipo fundador se caracteriza por ser amantes de los animales por lo que han enfocado su necesidad en crear un espacio seguro y adecuado para las mascotas que necesitan de cuidado cuando su dueño no está. Justamente la idea nace ya que los socios fundadores cuentan sus experiencias entre malas y complejas al momento de buscar un hospedaje o un servicio de paseo. Adicional, la falta de confianza que puede tener el dueño con el lugar en donde pasará el animal, precios costosos, utilización de jaulas para dormir, etc; esto impulsó a los fundadores a crear la plataforma colaborativa. Por otro lado, los socios han tenido conexión con diversas fundaciones, veterinarias que permitió identificar la necesidad de los dueños de las mascotas.

Actualmente, para implementar Alike House en el mercado; el equipo fundador debe desarrollar habilidades tecnológicas ya que es importante entender qué y cómo funcionará la aplicación; esto se apalancará en la asesoría de una empresa experta en desarrollo de aplicaciones que permita guiar a los socios a construir la plataforma perfecta para sus clientes.

## CAPÍTULO 4

Este capítulo tendrá como objetivo iniciar con el desarrollo del prototipo del proyecto, es decir esto incluye características principales como logos o slogan; en general atributos diferenciadores que destaquen al proyecto de la competencia, por ello en este espacio se compartirá de manera sintetizada cómo lucirá el proyecto; por ejemplo, la aplicación para dispositivos móviles. Adicional se definirá los medios y canales mediante los cuales se llegará a la audiencia o público objetivo con el fin de posicionar el producto. Así también, se encontrará en esta sección las razones y el precio sugerido que Alike House tendrá directamente con los clientes finales. Por último, se realizará un pronóstico de ventas proyectado a un año, es decir, doce periodos, en la que se proyectará los clientes afiliados como resultado de toda la estrategia propuesta y analizada. Este capítulo es importante ya que permitirá transmitir los principios de Alike House y la forma en que funcionará dentro del mercado, así como la importancia de manejar todas las estrategias planteadas anteriormente.

### **4.1 Estrategia de producto**

El proyecto de Alike House nace debido a que los fundadores tuvieron experiencias no gratas al momento de encontrar un hospedaje a sus mascotas, existieron problemas en: encontrar un lugar confiable, reconocido, que permita conocer experiencias de clientes anteriores y la logística que representaba comunicarse con cada lugar y pedir fotografías o citas para conocer las instalaciones. Por estas razones y en bienestar de un cuidado adecuado de las mascotas se ha creado Alike House, en donde los amantes de los animales prestan su casa para cuidar de los peludos cuando los dueños por viajes o trabajo no puedan cuidar de ellos.

El nombre de Alika House tiene el significado de origen nigeriano “la más hermosa”, en honor a todas las mascotas que estarán a cuidado de los ALIKERS. Su logo, es un perro y un gato, en el cual están rodeados por un corazón, representando el amor que se tendrá en el cuidado de todas las mascotas.



*Figura 8 Logo Alika House*

La propuesta de valor de Alika, Anexo I, consiste en brindar una aplicación colaborativa que permite al dueño de mascotas acceder a diversas opciones de hospedaje/casas para dejar a sus mascotas. Como se podrá observar en el Anexo J, dentro de la aplicación y página web se tendrá la oportunidad de conocer la calidad y nivel de servicio que brindan los distintos anfitriones mediante reviews y calificaciones previas de otros huéspedes, de esta manera se busca brindar una opción que transmita confianza y seguridad para la mascota. Así mismo, el anfitrión tendrá la posibilidad de calificar a los huéspedes incluido al dueño de mascota como por ejemplo en puntualidad de check in o check out.

Otro valor agregado por parte de Alika House es que dentro de la aplicación se podrá crear un perfil de mascota, con datos importantes como edad, número de vacunas, tipo de comida, enfermedades, etc; y también permitirá buscar el servicio de hospedaje ideal de acuerdo a este perfil ingresado, es decir, se buscará la casa ideal de acuerdo a gustos, servicios deseados, lugar de ubicación de preferencia, etc. Inclusive el dueño de la mascota tendrá la oportunidad

de conectar a videollamadas o sistemas de fotografías en vivo para conocer cómo se encuentra la mascota en tiempo real.

Para dar un servicio de primera y diferenciado los hosts tendrán capacitaciones que Alika House se encargará de entregarles, esto con respecto a bases sólidas de cuidado de mascotas. El perfil de cada host desplegará las capacitaciones que ha tomado, ha aprobado y las que hace falta por tomar, esto irá muy de la mano con las fotografías que el anfitrión subirá (mínimo 10 fotos de alta calidad) y detalle de los servicios que ofrece; otorgando una facilidad para la decisión del dueño de la mascota al escoger un hogar de cuidado.

No se debe dejar de lado que la aplicación, también tendrá una sección de paseos de mascotas. Este servicio tendrá GPS, que igualmente será monitoreado por el dueño de la mascota mediante la aplicación en tiempo real mientras ésta disfruta del paseo, en este punto con solamente realizar un clic en la sección de PASEO CON ALIKA, logrará ingresar al recorrido en vivo, en la aplicación se podrá observar cómo se detalla en el Anexo I.

La operación de Alika House llegará a los clientes de las siguientes maneras.

- 1.- Página web con el siguiente dominio: [www.alikahouse.com](http://www.alikahouse.com): en el cual se puede acceder para conocer la disponibilidad de fechas, anfitriones, costos y los distintos servicios prestados por Alika House cómo lo es el hospedaje y paseo para las mascotas. Alika House estará operando inicialmente en las ciudades de Quito & Guayaquil.



*Figura 9 Código QR Alikea House*

2.- App para dispositivos digitales disponible en App store y Google Play, la cual se podrá encontrar como “Alikea House”, y de esta se puede acceder desde la comodidad de cada dispositivo personal.

El funcionamiento de Alikea House, consiste en que por medio de los canales como página web o la aplicación descargada en los dispositivos móviles; el dueño podrá buscar los ALIKERS (anfitriones) disponibles, el lugar en el que se quedará su mascota y conocer los servicios adicionales de cada anfitrión como: amplios espacios verdes, caminatas, baño, adiestramiento, si posee otras mascotas propias en casa, fotografías, número de contacto, calificaciones previas de sus clientes, etc. Adicionalmente, el huésped podrá buscar el hospedaje que desee de acuerdo a su presupuesto asignado. Cabe recalcar que existirán políticas de cancelación o reclamos que permitirán penalizar o reconocer cualquier situación que se pueda presentar. Con esto, Alikea House expresa el deseo de transmitir seguridad y confianza al dueño, al dejar a su mascota con un Alikeer que lo mime como su segundo hogar.

### **Atributos de producto y servicio**

De acuerdo con un estudio realizado por Harvard Business School, se planteó la pirámide de valor con determinados elementos que permiten categorizar el valor de una idea y el impacto que se tendrá en un cliente al adquirir un producto o servicio.

En el caso de Alike House, se concluye que tiene injerencia en las siguientes categorías que son parte de la pirámide de valor:

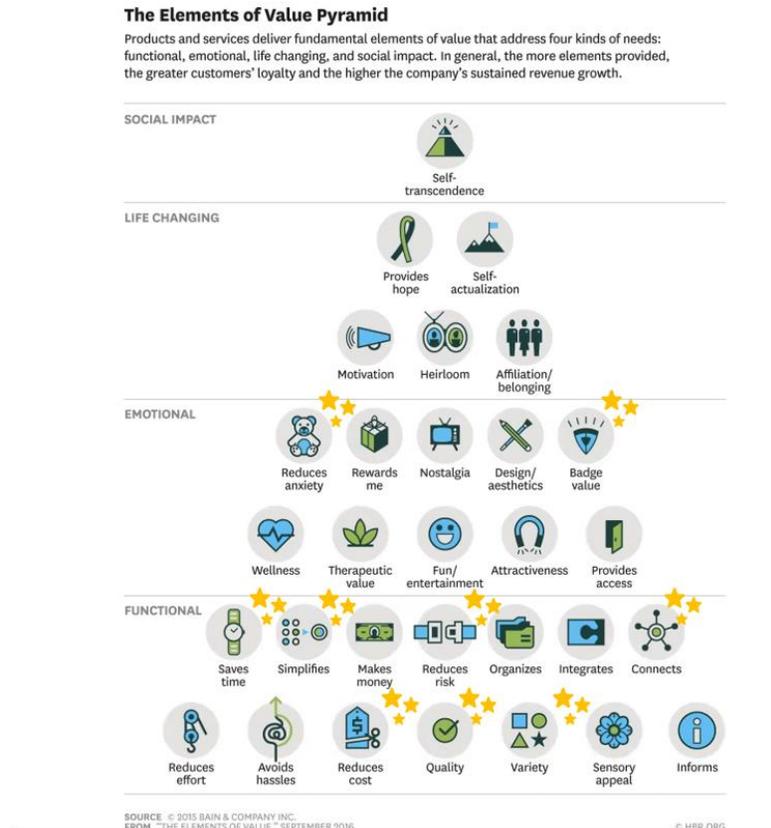


Figura 10 Pirámide de valor HBR

## Emocional

- Reduce la ansiedad: Alike House permite que el dueño de la mascota que busca hospedaje para la misma sienta seguridad y confianza al poder a su mascota al cuidado de un amante de animales que se preocupa únicamente por él.
- Reconocimiento: Se enfoca en los anfitriones, bajo este sistema se tendrá métricas de calidad y cantidad de huéspedes recibidos, mientras más altas sean las calificaciones se harán acreedores a diferentes tipos de placas o reconocimientos.

## Funcional

- Ahorra tiempo: En una sola aplicación colaborativa el cliente tendrá acceso a las diversas opciones de hospedaje de forma consolidada, inclusive podrá tener la información básica de su mascota e incluso solicitud paseo de mascotas con GPS
- Simplifica: Simplifica el proceso de contratación / reserva del servicio, no será necesario contactar a diferentes hoteles para tener opciones.
- Reduce riesgos: Es más seguro al tener una persona que reciba a la mascota y que se encuentre a cuidado exclusivamente de ella, evitando que corra algún tipo de peligro.
- Conectividad: No enfocamos en una trabajar en una herramienta colaborativa, lo cual permite conectar a personas amantes de animales con dueños interesados en el cuidado de su mascota de manera personalizada.
- Reduce costos: nos enfocamos en cubrir las necesidades de nuestros clientes a un precio competitivo frente a nuestra competencia directa.
- Calidad: Los anfitriones tendrán una certificación lo cual asegura que posean el conocimiento de técnicas para el cuidado de las mascotas, adicional todos los dueños de los huéspedes o usuarios de la aplicación podrán calificar su experiencia y la calidad de servicio. Esto dará información valiosa tanto a un siguiente posible cliente como asegurar el control por parte de los dueños de la aplicación.
- Variedad: Alike House al trabajar de manera colaborativa multiplicará y diversificará la cantidad y variedad de hogares disponibles para la adopción de mascotas.

## **4.2 Estrategia de canales**

### **Canales**

El canal de distribución será canal directo ya que las ventas o contratación del servicio se lo realizará a través de la página web y aplicación, debido a que en este sitio se encontrará toda la información necesaria del servicio para el cliente final.

- Página Web
- Aplicación en dispositivos digitales

Para medir la estrategia que tendremos en los canales que, a aplicar, se han definido las siguientes métricas o indicadores:

- **Página Web**
  - Tráfico Web
  - Sesiones y visitas a la página
  - Porcentaje de rebote
  - CTR - Click Through Rate
- **Aplicación Móvil**
  - Número de descargas
  - Costo por descarga
  - Porcentaje de activación es la cantidad de personas que descargaron la aplicación y completaron el registro.
  - DAU (Daily, Weekly, Monthly active users)
  - DORMANCY RATIO (Ratio de usuarios dormidos)
- **Redes Sociales**
  - Engagement
  - Pages Likes
  - Followers
  - FB referral traffic

- Datos demográficos
- **Email**
  - Tiempo de lectura de correos
  - $DOR = (\text{Usuarios doble opt-in} / \text{Usuarios opt-in inicial}) * 100$

Dichas métricas serán monitoreadas constantemente a través de un dashboard similar al mostrado a continuación Figura 11. El monitoreo de estas métricas permitirá evaluar si la inversión realizada y la sectorización son las correctas y de esta manera maximizar el alcance de nuestra plataforma, hacia amantes de animales interesados en convertirse en Alikers o clientes en búsqueda de una casa temporal para sus mascotas.



Figura 11 Dashboard Marketing Digital  
 Fuente: TuDashboard

## Fuerza de ventas

El servicio será prestado directamente con los clientes mediante los canales digitales que tenemos presentes. Inclusive la comunicación será directa entre el huésped y el anfitrión. En este caso, Alike House debe asegurar el cumplimiento del servicio y, los estándares de seguridad y calidad entre los dos actores (huésped y anfitrión).

### **4.3 Estrategia de promoción**

La estrategia de promoción es una arista clave para este proyecto, en esta sección se definirá como Alike House se dará a conocer en el mercado y de qué manera llegará a los clientes que se requiere con el fin de hacer conocer el servicio ofrecido.

#### **4.3.1 Brand awareness**

De acuerdo a Gonzalez, (Gonzalez, 2017) señala que mediante el brand awareness se construye la marca de un producto o servicio, también es la medida en que un consumidor reconoce de forma inmediata una marca particular. Por ello para el proyecto Alike House, utilizará las siguientes herramientas para construir awareness en el cliente objetivo:

##### ***4.3.1.1 Publicidad***

Se utilizará las redes sociales siendo el enfoque en Instagram y Facebook en el cual se detallará el servicio y funcionamiento de este, además al ser una red social permite conectar a empresas dedicadas al cuidado animal y personas interesadas en lo mismo. Atado a ello, se compartirá temas de relevancia mediante las redes sociales que permitan transmitir conocimientos sobre el cuidado de mascotas.

Adicionalmente se contará con Google Ads, lo cual permitirá sectorizar y así focalizar de mejor forma a nuestro público objetivo. De acuerdo a un estudio realizado por Ecuador Digital 2021, en Ecuador el 78,7% de la población es activa en redes y las plataformas más usadas son Facebook, Instagram y WhatsApp. Adicionalmente se determinó que Quito y Guayaquil son las ciudades con más usuarios en redes sociales a nivel del país. Por otro lado,

parte de este estudio se detalla los perfiles de usuario de acuerdo a la edad de cada uno de ellos. Actualmente, en la Figura 12 uno de los segmentos que más hace uso de las redes sociales son las personas que van desde 25 a 34 años. Cabe recalcar que el segmento de Alika House en el cual desea enfocarse es de 25 a 39 años.

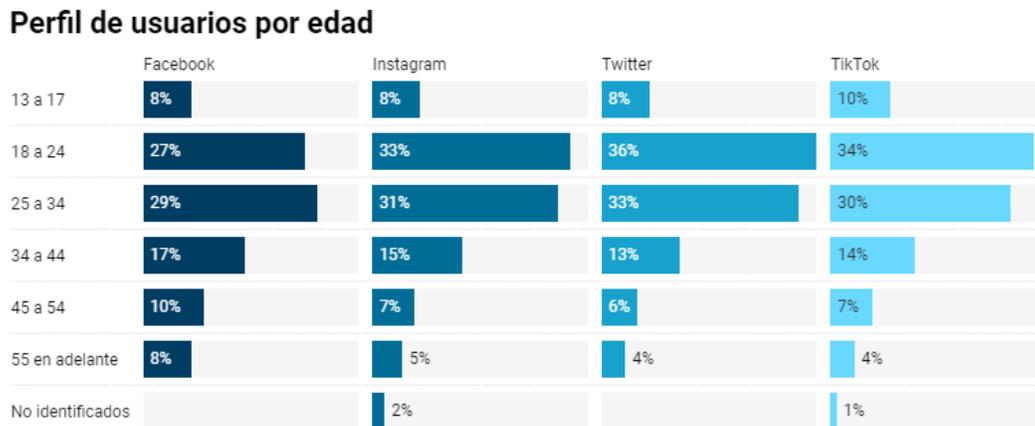


Gráfico: Nelson Dávalos • Fuente: Ecuador Estado Digital 2021 • [Descargar los datos](#) • Creado con [Datawrapper](#)

*Figura 12 Perfil de usuario por edad*

#### **4.3.1.2 Asociaciones locales**

Crear alianzas y relaciones con establecimientos o marcas especializados en mascotas. Por ejemplo, marcas de comida para perro, veterinarias, accesorios, etc. Este relacionamiento es clave ya que gracias a esto se podrá crear espacios y eventos relacionados a temas de animales con el soporte de más empresas involucradas y de esta manera se logrará tener contacto directo con los consumidores y con el cliente interesado en el bienestar del animal.

#### **4.3.1.3 Programa de referencia**

Alika House contará con un programa de referidos, en el cual las personas que refieran o recomienden a sus amigos o conocidos y consuman el servicio tendrán créditos o descuentos cuando contraten un servicio de hospedaje o paseo de mascotas mediante aplicación Alika House.

### **4.3.2 Estrategia de Marketing Inbound y Outbound**

En su inicio, Alikea House se apoyará con marketing Outbound e Inbound, es decir, para marketing Ourbound se tomará en consideración canales tradicionales como puede ser publicidad impresa, email tipo spam, canales de tv, radio y similares. Por otro lado, para marketing Inbound el enfoque se centrará en publicidad pagada y direccionada directamente a personas que buscan productos similares dentro de la WEB. Adicionalmente a las personas que se registren en la aplicación con su perfil y el de su mascota, Alikea House enviará contenido personalizado a través de emails con toda la información relevante de acuerdo a los intereses del perfil de cada cliente, por ejemplo, información asociada a sectorización, destino de hospedaje, tipos de comida, tips para adiestramiento, etc. También se realizará la personalización de los newsletters de Alikea House, esto creando una comunidad de Alikers con sus propias fotografías que podrán ser compartidos con el resto de la comunidad. Por último, se tiene planificado realizar un concurso en el cual el objetivo es buscar que las mascotas con más consumo o mejores calificaciones puedan ser portada temporal en la página web y en la aplicación móvil del proyecto.

### **4.4 Estrategia de pricing**

Alikea House es un proyecto en el cual los anfitriones deciden el precio que cobrarán por noche a los clientes. Sin embargo, se ha definido que la tarifa puede variar desde los \$8 dólares en adelante, esto dependerá de los servicios y prestaciones. En el caso de paseos de mascotas, se tendrá una tabla de precios estándares que irán desde \$5 dólares en adelante, esto dependerá del tamaño de la mascota y también el tiempo del paseo.

Adicionalmente Alikea House tendrá una comisión variable que iniciará en un cobro del 40% sobre el precio de publicación de hospedajes y paseos, este porcentaje se lo ha definido en

función a la revisión de la competencia tanto local e internacional en aplicativos con esquemas de funcionamiento similar. Parte de la estrategia de precios será el poder reducir este porcentaje de comisión en función de la cantidad de huéspedes recibidos o la cantidad de valoraciones positivas de esta manera se premiará a los Alikers con mejor desempeño. Por otro lado, también se tendrá una comisión de 3% cargada a los huéspedes como parte del uso de la aplicación.

Es importante mencionar que como parte de la estrategia de precios se tomó en consideración el estudio de mercado, en el cual se consultó a los clientes el valor que están dispuestos a pagar por un servicio de cuidado de mascota; en su mayoría la respuesta fue de \$10 dólares, sin embargo, existe también clientes que estarían dispuestos a pagar hospedajes desde \$25 dólares en adelante.

#### **4.5 Plan de ventas**

Alika House manejará proyecciones de venta para los siguientes doce meses, basados en estimaciones del comportamiento del mercado, porcentaje de participación del mercado y un crecimiento promedio de las organizaciones.

Como parte de la proyección, se analizará las ventas u hospedajes realizados durante los próximos 12 meses. En base al SOM establecido en el capítulo 2, para Alika House corresponde a 295k familias con mascotas en las ciudades de Quito y Guayaquil que durante los últimos dos años han hecho uso de servicios de alojamiento, de acuerdo a las proyecciones iniciales Alika House se plantea alcanzar niveles de crecimiento semanal del 3% acorde a las recomendaciones de Trevor Blackwell (Llorens, s.f.), el cual menciona que una startup en sus inicios debe crecer de manera acelerada, es decir, entre el 5% al 10% semanal y las empresas que logren superar la escala del 10% semanal son muy escasas, por esta razón Alika

House ha establecido dos sistemas que permitirán pronosticar las ventas, el primer sistema se basa en un crecimiento mensual controlado del 5% con picos estacionales durante ciertos meses en lo que se pronostica mayor cantidad de hospedajes y otro sistema de crecimiento semanal constante del 3%.

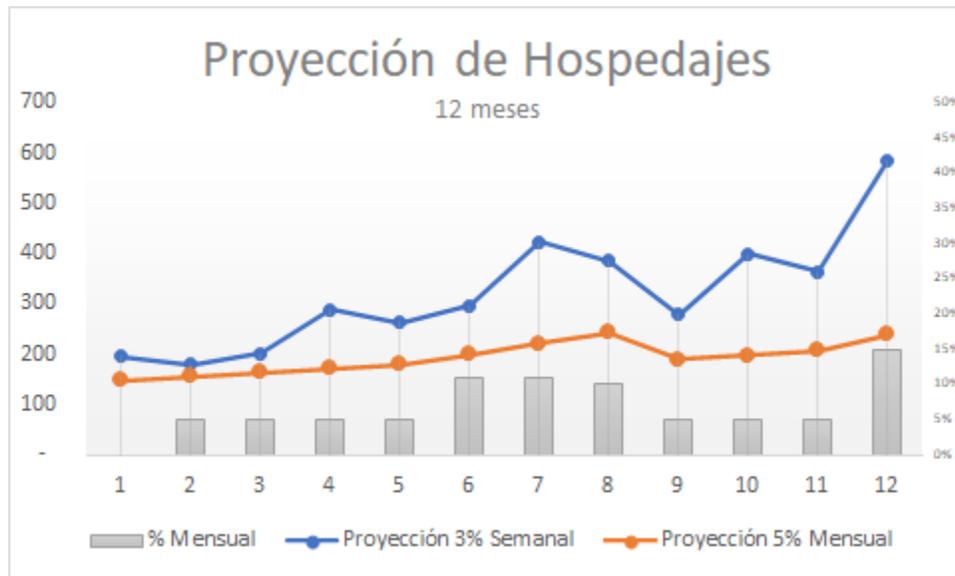


Figura 13 Proyección de Hospedajes

Las ventas totales estimadas para el primer año se encontrarán dentro del rango de los 3861 y 2314 hospedajes, tal como se muestra a continuación. Es importante mencionar que durante el primer año Alika House tendrá alcance a las ciudades que Quito & Guayaquil.

HOSPEDAJE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Proyección 3% Semanal	196	179	202	288	263	296	423	386	279	399	364	586	3861
Proyección 5% Mensual	148	155	163	171	180	199	221	243	189	198	208	239	2314

Figura 14 Incremento anual y mensual

## CAPITULO 5

### 5.1 Supuestos generales

El proyecto Alike House es un modelo de negocio que permite que, el dueño de la mascota tenga varias opciones de precio y calidad con respecto al servicio de hospedaje o de paseo de mascotas y todo esto se encuentre dentro de una aplicación digital o página web. Para ello en este capítulo detallará las proyecciones de los estados financieros, para ello se tomará en cuenta las siguientes variables: el gasto anual en hospedaje por mascota en el Ecuador y el sueldo promedio de un ecuatoriano, esto será una base importante para el análisis de sensibilidad a realizar, lo cual nos permitirá predecir los resultados del proyecto en diferentes escenarios. Por otro lado, en capítulos anteriores está determinado que el porcentaje de penetración de mercado de Alike House será del 2%, esto al considerar que es un mercado específico y pequeño en el cual nos insertaremos. Para complementar la realización del presente proyecto, en el 2018 el mismo INEC indicó que el gasto mensual en servicios de mascotas llega a USD 1,6 millones solo considerando el servicio de hospedaje y guardería. También en el capítulo 2 se definió que el precio de venta promedio para Alike House es de \$15, sin embargo, el ingreso para compañía será el 40% ya que al ser una plataforma colaborativa el porcentaje restante irá para los anfitriones que reciban a la mascota. Alike House, de acuerdo al benchmarking realizado en el capítulo 3, el costo promedio de un hospedaje es \$15; sin embargo, por el modelo de negocio tendremos hospedajes desde \$8 en adelante, lo cual permitirá tener una gama de precios competitivos para el cliente. Es importante recalcar que las tarifas podrían tener una afectación debido a temas regulatorios, aranceles o posibles prohibiciones que se podrían generar por parte del gobierno, por ejemplo, pago de impuesto para hoteles caninos o similares. En el capítulo 4, se describe las

ventas que tendrá el proyecto durante el primer año. En la siguiente tabla se detalla la proyección de las ventas a 5 años:

*Tabla 2 Ventas proyectadas*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Unidades vendidas</b>	2,313.84	4,143.41	7,736.46	14,071.58	25,734.87
<b>Total Ventas</b>	\$ 34,708	\$ 62,151	\$ 116,395	\$ 213,824	\$ 393,399
<b>Total Cost of Sales</b>	\$ 20,825	\$ 37,291	\$ 69,837	\$ 128,294	\$ 236,040

## 5.2 Estructuras de capital y financiamiento

Para comenzar con el proyecto de Alike House se tendrá un capital inicial de \$55.100 los cuales 50% se financiará con un crédito bancario y el otro 50% es inversión propia que proviene de sus socios. Cabe mencionar que el capital inicial se encuentra distribuido de la siguiente manera: en capital de trabajo está \$40 000; para inversión de activos se tiene \$11,800 y \$3,300 en inversión general.

*Tabla 3 Estructura de capital*

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
<b>Inversiones Activos Tangibles</b>	<b>11,800.00</b>	<b>21%</b>
<b>Inversiones Intangibles</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>40,000.00</b>	<b>73%</b>
<b>Inventarios</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>
<b>Inversión General</b>	<b>3,300.00</b>	<b>6%</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>55,100.00</b>	<b>100%</b>
<b>Inversión Propia</b>	<b>50.00%</b>	<b>27,550.00</b>
<b>Deuda L/P</b>	<b>50.00%</b>	<b>27,550.00</b>

En cuanto a la inversión de activos, tenemos equipos y herramientas de oficina, lo más importante de este aspecto es el desarrollo de la página web y la aplicación móvil; ya que esto es el core del proyecto. En el ANEXO K se detalla la depreciación de los activos, por ejemplo, se puede observar que la aplicación y página web se encuentra amortizado a 10 años

y por otro lado la depreciación de equipos de cómputo se encuentra depreciados a 3 años. Con relación al préstamo que se realizará al banco será de un total de \$27,550 a 5 años plazo, considerando que se tendrá una tasa anual de 10,88% y cuotas mensuales aproximadas de \$651.56. Se definió que la mejor estructura de financiamiento para Alike House es la estructura de capital óptimo 50 – 50 ya que en base a proyecciones se evidenció un menor impacto al estado de resultados, es decir, menos pérdidas durante los primeros años.

En cuanto al costo promedio ponderado del capital de trabajo (WACC), es de 11.58 %, tal como se menciona en el Anexo L. Por último, la política de dividendos consistirá en que las utilidades generadas serán utilizadas para repotenciar el negocio.

### **5.3 Estados Financieros Proyectados**

Los estados financieros proyectados fueron realizados para 5 años posteriores con el fin de conocer y visualizar de forma cuantitativa el desempeño que tendrá la compañía considerando sus ventas, su financiamiento e inversión durante este tiempo. En el Anexo N se podrá observar la evolución proyectada que la compañía tendrá.

Empezando con el análisis de proyección de ventas. En este caso se lo realizó de manera mensual y considerando un escenario en el cual se tendrá un crecimiento del 5% con respecto a sus unidades vendidas, esto se traduce en 193 hospedajes por mes de acuerdo a lo mencionado en el capítulo anterior. Por otro lado, en el primer año el costo de venta es el 93% sobre nuestras ventas ya que de acuerdo con el modelo de negocio la mayor parte de la ganancia al momento de alquilar un hospedaje se destina para el dueño de la casa por lo cual el primer y segundo año el proyecto se encuentra en pérdida. Sin embargo, a partir del tercer año se podrá plasmar la utilidad. Esto lo podremos revisar en Anexo M que es el detalle de

pérdidas y ganancias. Así mismo con este escenario anual se observa que el incremento del primer año genera pérdidas por \$22,007 comparado con los cerca de \$89,294 generados en el quinto año.

## 5.4 Flujo de efectivo proyectado

El flujo de caja proyectado, de Alika House se lo consideró a 5 años, y se lo puede ver en la Tabla 4 Flujo de caja proyectado - Escenario base Tabla 4 a detalle. Dicho flujo corresponde al escenario base, es decir, el conservador; bajo este escenario el flujo de caja es positivo durante todos los periodos con una pequeña baja en el Año 1 y Año 2 debido a que son los años en donde se genera gran cantidad de gastos comparado con los ingresos que percibe la compañía. Lo cual se evidencia en el flujo de operativo con una variación en los ingresos gracias al incremento de las ventas previstas.

Tabla 4 Flujo de caja proyectado - Escenario base

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total flujo Operativo	-	- 19,373.95	- 9,934.73	6,587.46	47,231.95	116,048.04
Total flujo Inversión	- 15,100.00	-	-	-	-	-
Total flujo Financiamiento	55,100.00	- 4,385.24	- 613.08	- 6,324.84	- 7,048.36	- 7,854.64
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	40,000.00	- 23,759.19	- 10,547.81	262.61	40,183.59	108,193.40
EFECTIVO INICIAL		40,000.00	16,240.81	5,693.00	5,955.61	46,139.20
Balance de efectivo al cierre	40,000.00	16,240.81	5,693.00	5,955.61	46,139.20	154,332.60
Free Cash flow		- 19,373.95	- 9,934.73	6,587.46	47,231.95	116,048.04

Es importante mencionar que el flujo se ve impactado con el pago de los préstamos bancarios desde el Año 1 así como también el préstamo solicitado en el año 2.

## 5.5 Ratios financieros

Dentro de los ratios financieros que permiten evaluar y monitorear a una empresa y su situación financiera se han resaltado los principales. Con respecto a los indicadores de

solvencia que es la razón circulante y la razón efectivo; se observa que a partir del tercer año la empresa tendrá la capacidad enfrentar sus deudas a corto plazo mediante los activos que puede tener. Por otro lado, con respecto al apalancamiento financiero de Alika House por ejemplo con la razón deuda capital; se puede revisar que durante el primer año se está insertando un nivel de deuda mayor que el resto de los años siguientes; esto quiere decir que la compañía está empleando deuda para financiar su actividad. De igual manera, el multiplicador de capital presenta impacto negativo en el año 2 y 3 pero se compensa con el resto de años con una conversión de 5.18 y de 1.83 veces. También hay que resaltar que la cobertura de interés se va incrementando al pasar del primer al quinto año; con respecto a este ratio se considera que siempre que sea mayor a 1, la compañía es capaz de pagar la deuda que se tiene por el momento. Para finalizar, con respecto a los índices de rentabilidad tanto el ROA como el ROE, sobre todo a partir del tercer año empiezan a incrementarse los que nos da una idea de la eficiencia que tendrá el proyecto con respecto a sus activos frente a sus gastos. Siempre es importante revisar que el ROE debe ser superior al ROA ya que indica que el activo se ha financiado mediante deuda; y esto permite el desarrollo de la rentabilidad financiera de la empresa. A continuación, se detalla todos los ratios financieros con respecto a Alika House.

*Tabla 5 Ratios Financieros*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante				6.22	3.21	3.85
Razón rápida		NO INV				
Razón efectivo				4.78	3.09	3.80
Razón deuda Total		0.81	1.45	1.33	0.46	0.26
Razón deuda Capital		4.18	-	3.21	-	3.76
Multiplicador de capital		5.18	-	2.21	-	3.05
Cobertura de interés		0.84	4.18	13.17	35.22	96.92
Margen de Utilidad		-63%	-20%	2%	15%	23%
Margen de Ebitda		-63%	-20%	3%	20%	29%
Rendimiento sobre Activos (ROA)		-77%	-81%	21%	62%	56%
Rendimiento sobre Capital (ROE)		-397%	179%	-63%	115%	76%

## 5.5 Punto de equilibrio

Se analizará los puntos de equilibrio contable y financiero. Con respecto al punto de equilibrio contable se determina que Alike House deberá llegar al menos a 6,766 hospedajes por año, para que los ingresos de la empresa sean iguales a los costos es decir no generar pérdidas ni tampoco ganancias. Por otro lado, el punto de equilibrio financiero el cual define que el proyecto debe tener un mínimo hospedajes de 11,125 para poder llevar a cero el VAN es decir la inversión realizada. En este caso en particular esto se da debido a que la inversión inicial de Alike House es considerablemente alta en comparación al margen de contribución y cantidad de ventas estimadas, es por es que a partir del año 3 el proyecto es mucho más rentable. En la Tabla 6 se puede observar que en el año tercero es donde Alike House obtiene el valor óptimo para mantener el punto de equilibrio. Esto hace sentido ya que durante sus primeros dos años se tiene pérdidas para la compañía.

*Tabla 6 Punto de equilibrio Contable & Financiero*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de venta		32,357.23	49,593.32	82,139.67	140,597.04	248,342.17
<b>Costos Variables</b>		<b>32,357.23</b>	<b>49,593.32</b>	<b>82,139.67</b>	<b>140,597.04</b>	<b>248,342.17</b>
Salarios + Gastos		24,207.97	24,751.58	30,849.00	31,049.46	31,270.51
Depreciación		2,633.33	2,633.33	2,633.33	1,100.00	1,100.00
<b>Costos Fijos</b>		<b>26,841.30</b>	<b>27,384.91</b>	<b>33,482.33</b>	<b>32,149.46</b>	<b>32,370.51</b>
Margen de Contribución (40%)		4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
Precio de venta promedio		15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
<b>Punto de equilibrio Contable</b>		5,964.73	6,085.54	7,440.52	7,144.33	7,193.45

Margen de Contribución Bruto	4.50
<b>Punto de Equilibrio Contable (# unidades)</b>	<b>6,766</b>

Costos Fijos	28,426
Costos Unitario Variable	10.50
Depreciación	2,020
Precio Unitario	15.00
Tasa Impositiva	0.25
Tasa de Rendimiento Requerido:	16%

Costo Anual Equivalente de la inversión inicial	16,734
Costos Fijos Totales despues de impuestos	37,548.22
Margen de Contribucion (Neto de Impuestos)	3.38
<b>Punto de Equilibrio VAN</b>	<b>11,125</b>

## 5.6 EL TIR y VAN

El TIR y el VAN son dos herramientas financieras que permiten conocer que tan rentable es la compañía frente al mercado. Para ello, se realizó la proyección a 5 años de acuerdo con lo mencionado anteriormente y recordar que ambos son calculados a partir del flujo de caja. En Tabla 7 se observa que se tiene un VAN positivo, que es de \$ \$21,855 por ello se puede definir que el proyecto proporcionará una ganancia a los propietarios o socios de la empresa. Por otro lado, el TIR (Tasa interna de retorno) es de 18% el cual es superior a la tasa de descuento requerida 11.58%, lo que indica que el proyecto continúa siendo atractivo.

Tabla 7 VAN & TIR

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total flujo Operativo	-	19,373.95	9,934.73	6,587.46	47,231.95	116,048.04
Total flujo Inversión	- 15,100.00	-	-	-	-	-
Total flujo Financiamiento	55,100.00	4,385.24	613.08	6,324.84	7,048.36	7,854.64
Free Cash flow	-	19,373.95	9,934.73	6,587.46	47,231.95	116,048.04
Free Cash flow+ Perpetuidad	- 55,100.00	19,373.95	9,934.73	6,587.46	47,231.95	116,048.04
Tasa descuento	11.58%					

<b>VAN</b>	\$ 21,855.29
<b>TIR</b>	18%

## 5.7 Análisis de sensibilidad

Para este proyecto es importante realizar el análisis de sensibilidad ya que mediante este análisis se puede determinar que variable afectan a los resultados financieros del proyecto. Con cara a esto, se ha realizado tres escenarios, cada uno con su detalle, los cuales son: optimista (Ver Anexo O), realista/base (Ver Anexo P) y pesimista. (Ver Anexo Q)

*Tabla 8 Escenarios VAN & TIR*

Escenario	TIR	VAN
Optimista	33.1%	\$ 99,050.27
Realista / Base	18.2%	\$ 21,855.29
Pesimista.	-22.7%	\$ -68,830.62

Mediante el análisis correspondiente se determinó las variables que afectan considerablemente al proyecto en mención. En el Anexo R se detalla el impacto generado por cada uno de ellos.

En el escenario optimista se contempla las elevadas ventas que tiene el proyecto dentro del mercado considerando el crecimiento constante de los productos de mascotas que ha tenido el Ecuador (USD 1,6millones solo considerando el servicio de cortes de pelo hospedaje y guardería), combinado con un salario dentro de los rangos atractivos de las tres personas que estarán al inicio del proyecto y considerando que la plataforma contará con todas las funcionalidades tanto en modo de página web como en la app para dispositivos móviles.

En el escenario base se colocó una reducción de ventas considerando que es el primer año de implementación del proyecto, por ello las ventas se consideran en una cantidad menor. Los sueldos se colocaron de forma aterrizada, es decir la parte gerencial tendrá salarios reducidos que podrán ser compensados en función avance la implementación del proyecto. Con

respecto a la plataforma se mantendría su inversión. En este escenario se pueda determinar que el VAN es del \$21,855.29

Por último, tenemos al escenario pesimista; en el que la principal variable que se cambia es la cantidad de venta por año y a la inversión en desarrollo de la aplicación web, en donde se consideraría implementar las funciones básicas que se requiere y los siguientes años poder ajustarle más funcionalidades que se requiere.

De acuerdo al análisis de sensibilidad, se puede determinar que los salarios es la variable que más impacta en el rendimiento económico de la compañía, ya que se incluye beneficios de ley (décimo cuarto, décimo tercero, IESS, etc.). Es importante mencionar que el margen de contribución dependerá de la cantidad de servicios brindados, ya que los costos de mantención de la infraestructura tecnológica será la misma independientemente de si son 10 hospedajes o los 6,766 establecidos como punto de equilibrio, es decir se puede optimizar los gastos generados e incrementar las ganancias.

## CONCLUSIONES

- De acuerdo con el estudio realizado para el proyecto Alike House, se evidencia un crecimiento del mercado con respecto al cuidado de mascotas, lo cual permite el desarrollo de nuevos nichos con alto potencial de crecimiento, por ejemplo, nuevas oportunidades digitales (aplicativos digitales).
- De acuerdo a la investigación realizada Alike House tendrá como público objetivo a las personas entre 25 a 39 años, es decir mayoritariamente millennials, ya que son el grupo de personas con mayor preocupación por el cuidado de mascotas y además están dispuestos a acceder a este tipo de servicios digitales.
- De acuerdo con el benchmarking realizado, se concluye que existe poca variedad de hospedajes que ofrezcan diversas opciones de precio; adicional el cliente debe acomodarse a la ubicación del hospedaje debido a la poca variedad que existe. Por otro lado, cuando se realizó el mapeo del mercado, se encontró que en varios hospedajes se debe esperar un tiempo entre 1 a 3 días para recibir la información de precios, fotografías, ubicación, comodidades, etc. e incluso en ocasiones no se tiene respuesta; por lo cual no ataca a la necesidad inmediata que tiene el dueño de la mascota.
- La utilización de un modelo de Economía colaborativa permitirá que su escalabilidad sea mucho más rápida; debido a que este modelo permite generar ingresos tanto para los inversionistas del proyecto como para las personas que son anfitriones y se muestren interesados en ser parte de la app.
- El análisis financiero determina que Alike House es un proyecto viable, esto debido a que se tiene un margen sobre ventas del 20% y una rentabilidad del 18%, estos valores corresponden al 4 y 5 año.

- Se considera un negocio atractivo para los accionistas/inversionistas ya que posee un VAN de \$21,855.
- El impacto de salarios en una empresa emergente puede afectar mucho a al flujo de caja y liquidez de una compañía, es por eso por lo que se ratifica la necesidad del apalancamiento con deuda las inversiones en los primeros años.

## REFERENCIAS

- BIALIK, K., & FRY, R. (14 de Feb de 2019). *Millennial life: How young adulthood today compares with prior generations*. Obtenido de Pew social trend:  
<https://www.pewsocialtrends.org/essay/millennial-life-how-young-adulthood-today-compares-with-prior-generations/>
- DataReportal. (2021). *Ecuador Digital*. Obtenido de  
<https://datareportal.com/reports/digital-2021-ecuador>
- Davalos, N. (2021). *Primicias*. Obtenido de  
<https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/14-millones-ecuatorianos-usuarios-redes-sociales/>
- Diaz, J. (2019). *10 Formas alternativas para financiar tu Startup*. Obtenido de  
<https://www.negociosyemprendimiento.org/2019/06/formas-financiar-startup.html>
- Diaz, M. (17 de Abril de 2020). *Perros de compañía como miembros sustitutos de la familia y*.
- Entrepreneur staff. (2020). *¿Cómo calcular la participación de mercado y punto de equilibrio?* Obtenido de Entrepreneur :  
<https://www.entrepreneur.com/article/264164>
- Fred, D., & Forest, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- FRY, K. B. (14 de Feb de 2019). *Millennial life: How young adulthood today compares with prior generations*. Obtenido de Pew social trend:  
<https://www.pewsocialtrends.org/essay/millennial-life-how-young-adulthood-today-compares-with-prior-generations/>
- Gonzalez, D. (2017). *Brand Awareness*. Santiago de Cali: UNIVERSIDAD ICESI. Obtenido de  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/83560/1/TG01961.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83560/1/TG01961.pdf)
- Guzmán, J. T. (03 de Junio de 2019). *La industria que gira en torno a las mascotas genera innovación y empleo*. Obtenido de El telegrafo:  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/industria-mascotas-innovacion-empleo-ecuador>
- Llorens, G. (s.f.). *Cuál es la tasa de crecimiento de una startup*. Obtenido de Entrepreneur:  
<https://www.entrepreneur.com/article/277416#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Paul%20Graham%2C%20un%20famoso,a%207%25%20a%20la%20semana>
- Pesantes, K. (20 de Septiembre de 2020). *Amor animal impulsa ventas e inversiones de la industria de mascotas*. Obtenido de  
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocios/animales-ventas-inversiones-industria-mascotas/>
- PHILLIPS, D. D. (1 de Abril de 2015). *Baby Boomers, step aside: Millennials now own more pets*. Obtenido de Petfoodindustry:  
<https://www.petfoodindustry.com/articles/5049-baby-boomers-step-aside-millennials-now-own-more-pets>
- Telégrafo. (30 de Agosto de 2019). *El proyecto de Urbanimal tiene listo el estudio de prefactibilidad*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/3-de-cada-5-familias-tienen-una-mascota>

Triangle Solutions. (s.f.). *Cultura organizacional: Qué es, elementos y ejemplos reales*.  
Obtenido de <https://www.trianglerrhh.es/culturaorganizacional/>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta mapeo de mercado .....	83
Anexo B: Resultados Encuesta A.....	86
Anexo C: Encuesta Capítulo 2 .....	90
Anexo D: 5 Fuerzas de Porter .....	93
Anexo E: FODA .....	94
Anexo F: Benchmarking Mercado Ecuatoriano .....	95
Anexo G: Hojas de vida .....	96
Anexo H: Estrategias FODA .....	98
Anexo I: Landing page Alike House .....	99
Anexo J: Servicios de alojamiento .....	100
Anexo K Depreciación & Amortización .....	101
Anexo L WACC .....	102
Anexo M Estado de resultados .....	103
Anexo N Balance General Escenario Base.....	104
Anexo O Balances Escenario Optimista.....	105
Anexo P Balances Escenario Base .....	106
Anexo Q Balances Escenario Pesimista .....	107
Anexo R Escenarios .....	108

## Anexo A: Encuesta mapeo de mercado

### Estadía para tu mascota

Agradecemos tu participación en esta encuesta.

La información que nos proporcionas será utilizada para conocer el mercado con relación a este servicio.

No te toma más de 5 minutos!

Muchas gracias



1. Género \*

Masculino

Femenino

2. Rango de edad \*

25 – 29

30 – 34

35 – 39

40 – 44

> 44

3. Su nivel de ingreso mensual es: \*

200 a 700

700 a 1500

1500 a 3000

> \$3000

4. ¿Has contratado previamente un servicio de hospedaje o cuidado para tu mascota? \*

Sí

No

5. ¿Cuál ha sido o sería tu motivación para contratar estos servicios? \*
- Vacaci
- Viaje de
- Por poca disponibilidad de tiempo
- ( \_\_\_\_\_ )
6. De qué forma conociste acerca de los distintos centros de cuidado de mascotas. Marque las opciones: \*
- Redes Sociales
- Veterinario
- Recomendaciones
- Periódicos
- Publicidad
- Ferias de Mascotas
- Other:  \_\_\_\_\_
7. Actualmente, a quién acudes cuando tu mascota requiere de cuidado \*
- Nad
- Un
- Un
- Ot \_\_\_\_\_
8. Contrataría usted un servicio especializado para el cuidado de su mascota. \*
- Si
- No
9. ¿Qué factores consideras importantes al momento de decidir el lugar para hospedaje de tu mascota? \*
- Espacio Físico (áreas
- Área designada para descanso de la mascota
- Ubicación
- Costos
- Limpi
- Calificaciones previas de los cuidadores
- Espacio Sanitizado (Libre de parásitos)
- Other:  \_\_\_\_\_
10. Cuánto estarías dispuesto a pagar por una noche de hospedaje de tu mascota \*

5 a 10

10 a 15

15 a 20

20 a 25

De 25 en adelante

11. A través de que medio te gustaría recibir información sobre el servicio de hospedaje de mascotas \*

- Facebook
- Instagram
- Correo
- Volantes
- Radio
- Página Web

Other  \_\_\_\_\_

12. Que recomendación/ sugerencia darías a un servicio de hospedaje para mascotas. \*

## Anexo B: Resultados Encuesta A

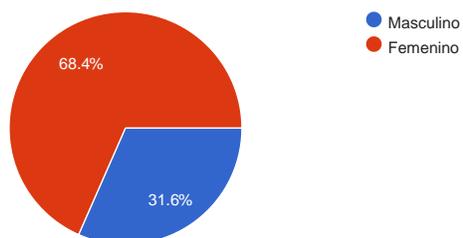
### Estadía para tu mascota

57 responses

[Publish analytics](#)

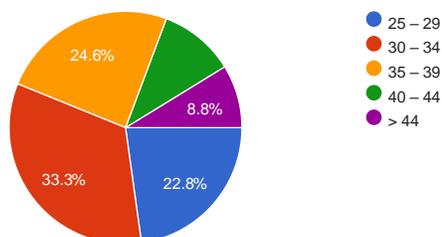
### Género

57 responses



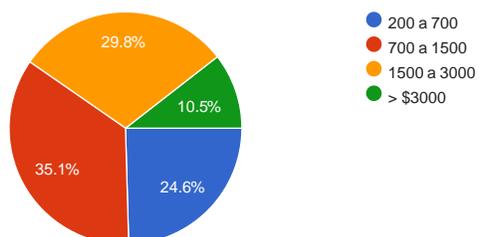
### Rango de edad

57 responses



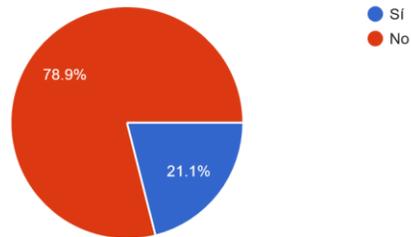
### Su nivel de ingreso mensual es:

57 responses



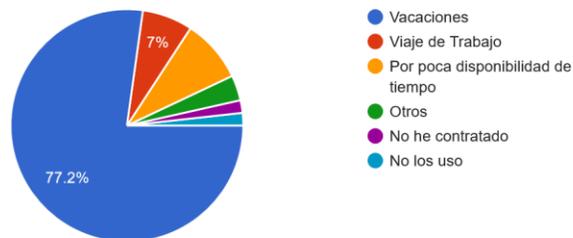
¿Has contratado previamente un servicio de hospedaje o cuidado para tu mascota?

57 responses



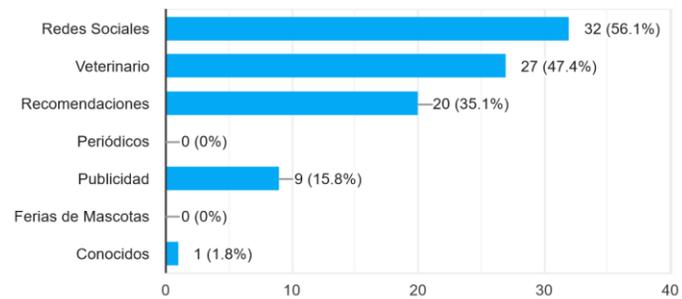
5. ¿Cuál ha sido o sería tu motivación para contratar estos servicios?

57 responses



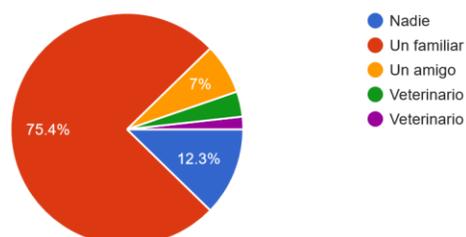
6. De qué forma conociste acerca de los distintos centros de cuidado de mascotas. Marque las opciones:

57 responses



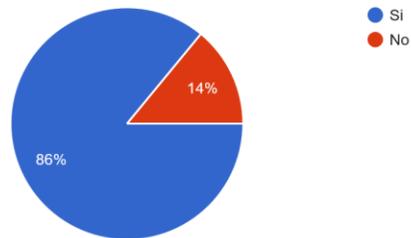
7. Actualmente, a quién acudes cuando tu mascota requiere de cuidado

57 responses



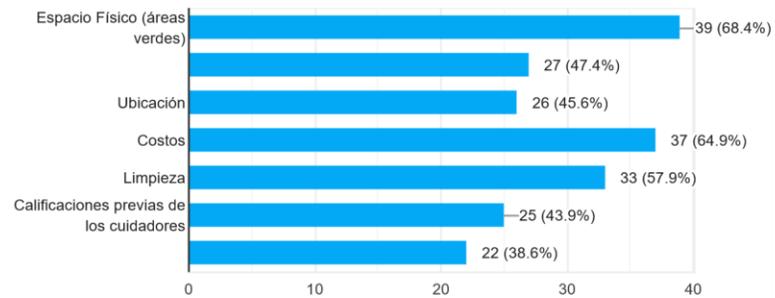
8. Contrataría usted un servicio especializado para el cuidado de su mascota.

57 respuestas



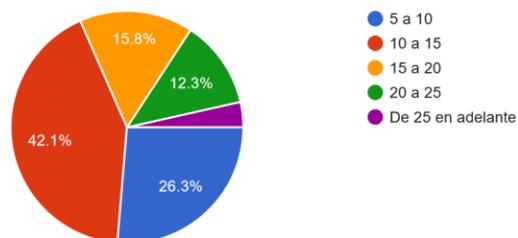
9. ¿Qué factores consideras importantes al momento de decidir el lugar para hospedaje de tu mascota?

57 respuestas



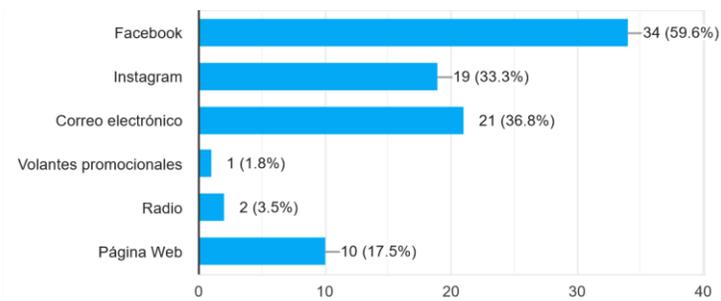
10. Cuánto estarías dispuesto a pagar por una noche de hospedaje de tu mascota

57 respuestas



11. A través de que medio te gustaría recibir información sobre el servicio de hospedaje de mascotas

57 responses

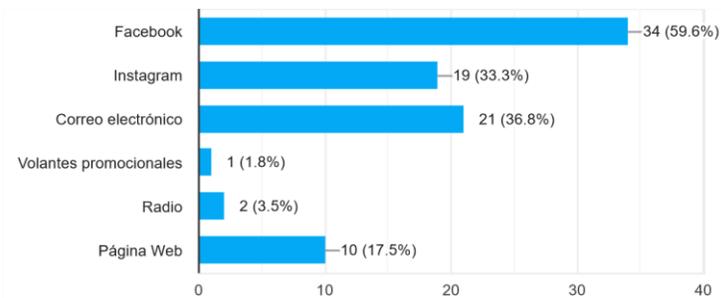


Que recomendación/ sugerencia darías a un servicio de hospedaje para mascotas.

57 responses

11. A través de que medio te gustaría recibir información sobre el servicio de hospedaje de mascotas

57 responses



Que recomendación/ sugerencia darías a un servicio de hospedaje para mascotas.

57 responses

## Anexo C: Encuesta Capítulo 2

### Encuesta Modelo

1. Has tenido o tienes mascotas en tu hogar
  - Si
  - No (terminar encuesta)
  
2. Género
  - Masculino
  - Femenino
  
3. Rango de edad \*
  - a. 25 – 29
  - b. 30 – 34
  - c. 35 – 39
  - d. 40 – 44
  - e. > 44
  
4. Su nivel de ingreso mensual es: \*
  - a. 200 a 700
  - b. 700 a 1500
  - c. 1500 a 3000
  - d. > \$3000
  
5. Cuando tiene alguna actividad o viaje que le impide compartir con su mascota, ¿quién se encarga de ella?
  - a. Familiares
  - b. Vecinos
  - c. Hospedaje de mascotas ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - d. Los dejo solos. No tengo con quien dejarlo.
  - e.
  
6. ¿Con que frecuencia en los últimos dos años ha dejado a su perro al cuidado de otras personas?
  - a. 1 vez
  - b. 2 a 4 veces
  - c. 5 a 7 veces
  - d. Más de 7 veces
  - e. No aplica
  
7. ¿Estaría dispuesto a contratar servicio de alojamiento para su mascota?

- a. Si.
- b. No. (finalizar)  
¿por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Qué factores consideras importantes al momento de decidir el hospedaje de tu mascota?

- Espacio Físico (áreas verdes)
- Área designada para descanso de la mascota
- Ubicación
- Costos
- Limpieza
- Calificaciones previas de los cuidadores
- Espacio Sanitizado (Libre de parásitos)
- Other:  \_\_\_\_\_

9. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que tuvieran las casas de hospedaje para mascotas?

- a. Asistencia Veterinaria vía telefónica
- b. Transporte del hospedaje a su casa y viceversa.,
- c. Seguimiento a través de video

10. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre los anfitriones disponibles para mascotas?

- a. Periódico
- b. Televisión
- c. Correo electrónico
- d. Redes sociales (Facebook, Instagram)
- e. Radio
- f. Volantes

11. ¿Cuánto gasta mensualmente en su mascota (veterinaria juguetes etc

- a. 20 a 40
- b. 45 – 65
- c. 70 – 90
- d. 95 – 110
- e. 120 en adelante

12. Cuánto estaría dispuesto a pagar para el alojamiento de mascotas

- a. 10
- b. 15
- c. 20
- d. 25
- e. 30 en adelante

13. ¿Qué te gustaría conocer sobre el anfitrión antes de elegir tu lugar para hospedar a tu mascota? Puedes escoger más de una opción.
  - a. Reviews de clientes que han ocupado el lugar de hospedaje previamente
  - b. Fotografías de todo el lugar de hospedaje
  - c. Información detallada del anfitrión (info. Personal, lugar de trabajo, hobbies, mascotas adicionales, etc)
  - d. Historial de # de mascotas que ha recibido
  - e. Precio y comodidades
  - f. Otros
14. Alguna sugerencia que darías al servicio de hospedaje para mascotas
15. ¿Estaría dispuesto a ser anfitrión de mascotas por tiempo definido a cambio de un valor económico?
16. . ¿Cuántos días al año estaría dispuesto a brindar servicio de hospedaje en su hogar a cambio de un valor económico?

## Anexo D: 5 Fuerzas de Porter

Cinco Fuerzas		Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter
A	Negociación con proveedores	Para este proyecto, los proveedores son considerados las personas que ofrecen sus instalaciones para alojar a una mascota, es decir, el anfitrión. Ya que ellos hacen que el negocio suceda y cumpla su ciclo correspondiente. El proyecto Alike House trabajará muy de cerca y en conjunto con los anfitriones o host ya que el principal objetivo es brindar un servicio de calidad. La negociación con proveedores se puede decir que es flexible, ya que el proyecto implementa políticas generales que está enfocado en asegurar la seguridad, salud, y bienestar de la mascota, sin embargo los proveedores se encargarán de tener la libertad de decidir sobre determinadas condiciones internas como la forma de pago, penalización por cancelación; sin embargo siempre deberán estar bajo algunas reglas y principios de la marca.
B	Negociación de los consumidores	La fuerza de negociación de los consumidores se considera una de las más importantes que afectan a la ventaja competitiva porque permite mejorar los canales de venta, incrementar la calidad del servicio y de éste depende la mejora de la oferta y la demanda que existe dentro del mercado. Para este proyecto los consumidores tienen alta capacidad de negociación ya que en el mercado existen opciones adicionales que ofrecen servicio como tal de hospedaje. Actualmente, en Quito tenemos alrededor de 15 de lugares que brindan hospedaje de mascotas, sin embargo se podría decir que se ha identificado únicamente 1 lugar que tiene un servicio similar al planteado en Alike House.
C	Nuevos competidores	Esta fuerza se enfoca en la aparición de nuevos competidores dentro del mercado. Con respecto al proyecto, se considera que la amenaza de aparición de nuevos competidores con las características de "Alike House" se considera baja, En primera instancia se debe realizar una inversión considerable para la aplicación web (sus dominios, permisos, diseño y personalización de las funcionalidades de la app). Quizás, los nuevos competidores podrían ser considerados las empresas enfocadas a hospedaje como tal de animales, sin embargo no tendrían el modelo de negocio que se busca actualmente.
D	Productos sustitutos	Esta fuerza permite identificar los productos o áreas que podrían cubrir el servicio brindado, de acuerdo con las encuestas se ah identificado que los principales sustitutos para nuestros productos son los familiares de los dueños de las mascotas, ya que el 65,55% prefiere dejar su mascota al cuidado de sus familiares en lugar de un hospedaje. En el caso de Alike House se considera una amenaza importante a los productos sustitutos debido a que el mercado está en auge y debemos enfocarnos en los diferenciadores vs la competencia.
E	Rivalidad de Competencia	Esta fuerza puede ser considerada una de las más fuertes de las 5 de Porter. En este caso, se podría definir que la rivalidad con la competencia podría considerarse en un nivel alto, debido a que existen varios competidores que en este caso, serían los diferentes hospedajes de mascotas o incluso guarderías que ofrecen servicio de hospedaje. Sin embargo, se puede resaltar que estos lugares en mención, olos clientes no pueden escoger el lugar de acuerdo a su necesidad económica

## Anexo E: FODA

### Fortalezas

1. Plataforma digital consolidada que permita interacción en línea inmediata entre el host y el dueño de la mascota.
2. Servicios innovadores y diferenciados.
3. Acceso a la plataforma 24/7 y desde cualquier locación.
4. Fácil acceso a evaluación de hospedadores.
5. Estricto proceso de admisión de hospedadores.
6. Consulta del nivel de servicio y atención.
7. Sistema de pago seguro
8. Garantía y seguridad de que los alojamientos ofrecidos cuentan con todos los servicios mencionados.
9. Seguro para la mascota

### Oportunidades

1. Mayor concientización en la nuevas generaciones del cuidado y tenencia de las mascotas.
2. Incremento en la utilización de plataformas digitales para acceder a servicios
3. En UIO y GYE, 3 de 5 familias posee mascotas.
4. Plataformas colaborativas en crecimiento.
5. Disponibilidad durante todo el año incluso en picos estacionales, momento en el cual los hostales u hoteles están al tope de capacidad y las opciones económicas escasean.

### FODA ALIKA HOUSE



### Debilidades

1. Alcance en provincias específicas.
2. Marca y app nueva en el mercado
3. No se cuenta con cartera de clientes iniciales
4. Actualmente, existen varias empresas que ofrecen el servicio de hospedaje y paseo de mascotas .
5. Altos costos en servicio al cliente.
6. Altos costos en la plataforma web para garantizar la seguridad y privacidad de la información.

### Amenazas

1. Baja demanda por aparición de catástrofes naturales (Ej. Pandemia)
2. Competidores con experiencia en el mercado .
3. Con la tecnología en crecimiento, se podría considerar en un futuro el ingreso de nuevos competidores.
4. Alta rotación de Host en el negocio.
5. Dueños de las mascotas prefieran dejar al cuidado de un familiar, en lugar de contratar los servicios de Alika House

## Anexo F: Benchmarking Mercado Ecuatoriano

Nombre del lugar	Ubicación	Medios de comunicación				Servicios			
		Página Web	Facebook/ Instagram	WhatsApp	Aplicación		Aplica	Tarifa	Comentarios
Lord Guau	Puembo - Cumbayá	X	X	X	No	Hospedaje	X	\$18	
						Transporte	X		
						Guardería	X		
						Paseos	X		
Aldea Canina	Bernardo de Legarda	X <a href="https://aldeacanina.com.ec/contacto/">https://aldeacanina.com.ec/contacto/</a>	X aldenacanincaec	X	No	Hospedaje	X	\$10	Para el servicio de hospedaje, únicamente pueden acceder los clientes que hacen uso de la guardería y el servicio de adiestramiento Cada dueño debe entregar la comida de la mascota
						Transporte	X		
						Guardería	X		
						Paseos	-		
Kiarame	Diversos sitios de hospedaje	X <a href="https://www.kiarame.com/alojamiento-mascotas">https://www.kiarame.com/alojamiento-mascotas</a>	X kiarame.pets	X	No	Hospedaje	X	Varios precios	Existen diversas personas que están dispuestas a recibir en su hogar a tu mascota. Todo se reserva por la página web. Ofrece servicios de veterinaria
						Transporte	-		
						Guardería	-		
						Paseos	-		
Puppy Fashion	Eloy Alfaro	X <a href="http://www.puppysfashion.com/">http://www.puppysfashion.com/</a>	X puppys Pet Services	X	No	Hospedaje	X		No se recibió respuesta por parte del lugar. Mantiene un servicio de GPS mientras el perro pasea
						Transporte	-		
						Guardería	X		
						Paseos	X		
Medipet	Av. América	X <a href="http://medipet.com.ec/">http://medipet.com.ec/</a>	X Medipet	X	No	Hospedaje	X	15	Los perros permanecen en un lugar con puertas de vidrio durante u estadia. Servicio veterinario 24 horas. El dueño debe llevar cama del animal, comida, carnet
						Transporte	-		
						Guardería	X		
						Paseos	X		
Pet Hotel	Tumbaco	No	X	X	No	Hospedaje	X	\$15	Se reservan las estrictas condiciones de admisión para evitar riesgo de contagio de enfermedades. No aceptan machos mayores de 8 meses que no estén castrados.
						Transporte	X		
						Guardería	X		
						Paseos	-		

## Anexo G: Hojas de vida



### VIVIANA CAROLINA RECALDE PILLAJO

Psicóloga Organizacional con conocimiento en varios subsistemas del área de Recursos Humanos. Interesada en varias áreas de la organización con el fin de adquirir un conocimiento integral y completo.



Urb. Mastodontes. 5ta. Transversal



+593984991127



carorecalde16@hotmail.com

### EDUCACIÓN

2019 - actualmente

MBA

Universidad San Francisco de Quito

Quito

2012 – 2018

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Quito

2011

BACHILLER QUÍMICO BIÓLOGO

Unidad Educativa Francisca de las Llagas

2017

INGLÉS

CEC - CPN

Quito

### REDES SOCIALES



<https://www.linkedin.com/in/carolina-recalde-96932a117/>

### REFERENCIAS

Tania Merizalde  
ANALISTA RELACIONES LABORALES  
PHILIP MORRIS INTERNATIONAL  
Teléfono: (+593) 998348522  
Email: Tania.merizalde@pmi.com

### EXPERIENCIA

**DINERS CLUB DEL ECUADOR**

**CONSULTORA JUNIOR (HRBP)**

Junio 2018 – Actualidad

Proceso de reclutamiento y selección de bajos y mandos medios a nivel nacional.

Proceso de desvinculación

Realizar el proceso de evaluación 360° para distintas áreas.

Levantamiento y actualización de perfiles y estructuras organizacionales.

Gestión de rutas de carrera. (Promociones, movimientos internos, evaluaciones desempeño)

**PHILIP MORRIS INTERNATIONAL**

**ESPECIALISTA MOD (Management Organizational Development Specialist)**

Marzo 2018 – Mayo 2018

**PHILIP MORRIS INTERNATIONAL**

**ANALISTA MOD**

Julio 2017 – Febrero 2018

Proceso de reclutamiento y selección de bajos y mandos medios a nivel nacional.

Apoyo en el proceso de reclutamiento y selección para Perú.

Brindar capacitaciones y entrenamientos de los colaboradores a nivel nacional.

**PHILIP MORRIS INTERNATIONAL**

**ANALISTA RECURSOS HUMANOS**

Septiembre 2016 – Junio 2017

Administración de beneficios de los colaboradores (Seguro médico, uniformes, alimentación, etc.).

Manejo de las cláusulas del contrato colectivo de Tanasa

**PHILIP MORRIS INTERNATIONAL**

**PASANTE RECURSOS HUMANOS**

Febrero 2016 – Septiembre 2016

Apoyo en el área de reclutamiento y selección.

Elaboración y apoyo en el área de comunicaciones internas.

**CORPORACIÓN MARESA**

**PASANTE RECURSOS HUMANOS**

Octubre 2015 – Enero 2016

Actualizar la base de datos de todos los colaboradores de planta (dirección, teléfono, experiencia).

Apoyo en la elaboración y entrega de finiquitos a todos los colaboradores.

Elaboración de certificados laborales.

Ana Cristina Linares

CONSULTORA SENIOR (HRBP SENIOR)

DINERS CLUB INTERNATIONAL

Teléfono: (+593) 992765945

Email: anacrislinares@gmail.com



# Sebastián Medrano

## PERFIL PROFESIONAL

Profesional con 6 años de experiencia en el área de Procesos y Calidad con conocimientos enfocados en Lean Manufacturing, manejo de indicadores y simplificación de procesos/mejora continua en sector de consumo masivo.

## EDUCACIÓN

### CUARTO NIVEL

Maestría en Administración de empresas MBA  
Universidad San Francisco de Quito / 2021

### TERCER NIVEL

Ingeniero en Producción Industrial  
Universidad de las Américas / 2016

### CAPACITACIONES

Master Trainer | ATD  
Lean Six Sigma – Black Belt | LSSI  
Auditor Interno Integrado - Calidad,  
Medioambiente y seguridad | Bureau Veritas

## EXPERIENCIA LABORAL

### PHILIP MORRIS INTERNATIONAL

Supervisor de Mejora Continua para EC & CO Quito-Ecuador  
Oct 2018 al presente

Soportar la Planeación Estratégica de largo y corto plazo de operaciones, enfocado en optimización y manejo correcto de recursos. Liderar equipos de mejora enfocados en KPIs de CO&EC mediante el uso e implementación de herramientas LEAN.

- Desarrollar al personal técnico y administrativo en habilidades de solución de problemas.

Supervisor de Mejora Continua para EC & CO Medellín-Colombia  
Oct 2017 al Oct 2018

Soportar la Planeación Estratégica de largo y corto plazo de operaciones, enfocado en optimización y manejo correcto de recursos. Liderar equipos de mejora entre los dos países enfocados en KPIs de CO&EC mediante el uso e implementación de herramientas LEAN.

- Unificación de metodologías y esquema de trabajo EC & CO basando en herramientas Lean.
- Desarrollar e implementar estándares funcionales y de operación en base a metodología DMAIC.

Ingeniero de Mejora Continua y de procesos Quito-Ecuador  
Jul 2016 al Sept 2017

Monitorear indicadores y liderar equipos enfocados en solución de problemas y mejora continua. Desarrollar al personal técnico y administrativo en habilidades de solución de problemas.

Analista de Calidad / First Step (Pasantía) Quito-Ecuador  
Jun 2014 jun 2016/ Jun 2013 a Jun 2014

Responsable de supervisar técnicos de 4 laboratorios de análisis de materiales y parámetros de cigarrillo. Realizar el seguimiento de KPIs enfocados en calidad visual, calidad química, calidad física y análisis de comparaciones. Coordinar con el área de "Desarrollo de Producto" la implementación de proyectos.

## SKILLS

Solución de problemas	●●●●●
Pensamiento analítico	●●●●●
Dirección de Personas	●●●●●
Orientación al logro	●●●●●
Habilidad para crear y aplicar soluciones	●●●●●

## INFORMACIÓN

Fecha de nacimiento: Dic 1, 1991  
Edad: 29  
Lugar de nacimiento: Quito-Ecuador

## CONTACTO

De Los Perales N47-50  
Av Eloy Alfaro, Quito-Ecuador  
+593 987 543 761  
sebastianmedrano@hotmail.com

## IDIOMA

Inglés ●●●●●

IV Nivel de la Comisión Fulbright  
Programa de Enseñanza de Inglés.

Suficiencia Inglés ESPE

## REFERENCIAS

### DIEGO VITERI

Gerente de Manufactura  
Corporación Superior  
Teléfono: +593 99 643 1702

### PABLO CONTRERAS

Gerente de Planta  
Moderna de alimentos S.A  
Teléfono: +593 99 328 9224

### MAURICIO BAHAMONDE

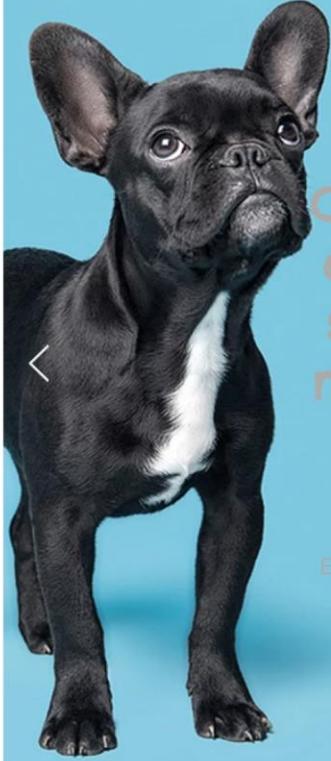
Gerente de Calidad MX  
Philip Morris International México  
Teléfono: +52 1 33 2169 4215

## Anexo H: Estrategias FODA

Estrategias - FO		Estrategias - FA	
1	Enfocar en satisfacer las necesidades de los clientes desde una sola plataforma digital, basada en mejorar la experiencia del consumidor de inicio a fin mediante la creación de la página web y aplicación para equipos inteligentes. (F1, O2)	1	Desarrollar planes atractivos de ganancias para el Host, el cual puede ser variable en función del incremento de huéspedes recibidos. (F9, A2)
2	Incluir en la app características innovadoras como: Perfil de la mascota (Tipo de comida, frecuencia, medicamentos, peso, vacunas, etc.), sistema de monitoreo GPS cuando la mascota pasee, variedad de hospedajes acorde a las necesidades específicas y así mejorar la experiencia del cliente de inicio a fin. (F2, O2)	2	Insertar un equipo de control que monitoree el nivel de servicio y permita premiar o sancionar en función de las reseñas obtenidas y así incrementar la afiliación y retención de los host, (F4, A3)
3	Implementar políticas y altos estándares de selección de los HOST (Amantes de animales) con la finalidad de proporcionar seguridad y confianza a nuestro cliente final. (F9, O1)	3	Desarrollar en la plataforma un programa de fidelización basada en puntos mediante una estrategia de gamificación que les permita subir de categoría y obtener varios beneficios (F4, A2)
4	Exponenciar los conceptos de una economía colaborativa mediante campañas dirigidas al nicho de mercado interesado en ser anfitrión y así enfatizar el beneficio económico al que podrían acceder. (F9, O1)		
Estrategias - DO		Estrategias - DA	
1	Enfocar el lanzamiento en las ciudades con mayor densidad poblacional de mascotas es decir Quito & Guayaquil. UIO - GYE (D3, O3)	1	Establecer política de actualización a la plataforma de manera continua en función de las necesidades de los clientes. (D2, A3)
2	Crear alianzas estratégicas con lugares involucrados en servicios de mascotas como hospitales, peluquería para promocionar los servicios de Alike House y de esta forma ampliaremos la cartera de clientes. (D2, O2)	2	Implementar un programa de referidos para anfitriones y clientes con el fin de incentivar el uso de nuestra plataforma ALIKA HOUSE. (D4, A2)

## Anexo I: Landing page Alika House

This site was designed with the **Wix**.com website builder. Create your website today. [Start Now](#)





**Alika House**  
el segundo hogar de tu mascota.



**Cuando no puedas estar ahí, nosotros somos el segundo mejor amigo de tu mascota**

Encuentra diversas opciones de hospedaje de acuerdo a tus necesidades y gustos!

### Elige el servicio que tu mascota necesita



#### Hospedaje

Encuentra opciones diversas para el hospedaje perfecto para tu mascota

[Read More >>](#)



#### Paseo Alika

¿Tu mascota necesita un paseo? Nosotros nos ocupamos de eso y lo mejor lo rastreas en tiempo real

[Read More >>](#)

## Anexo J: Servicios de alojamiento




 Log In

Home
About Us
Our Services
Nueva página
Contact Us



### 80 lugares para hospedaje de tu mascota


Quito



★★★★★ SUPERHOST

Bonito y amplio apartamento cerca de los locales comerciales y principales parques de Quito.

[Click aquí para ver ubicación en mapa.](#)

**Comodidades**

- ✓ Videollamada a disposición
- ✓ Patio grande
- ✓ Puerta de ingreso y salida para mascotas
- ✓ Piscina para mascotas

Desplegar 25 comodidades adicionales

Reserve

**Información de Host**



**Andrea Real**

Host desde 2020

Las mascotas son parte fundamental de mi vida, soy veterinaria y me encanta cuidar de los Alikers que forman parte de esta comunidad


Rating de sus huéspedes

**Certificaciones actuales**

- ✓ Primeros Auxilios para mascotas
- ✓ Manejo de ansiedad en mascotas
- ✓ Adiestramiento básico

 Let's Chat!

## Anexo K Depreciación & Amortización

<b>Depreciación</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Muebles Oficina	500.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Computadora portátil	1,200.00	400.00	400.00	400.00	-	-
Impresora multifunción	100.00	33.33	33.33	33.33	-	-
	<b>1,800.00</b>	<b>533.33</b>	<b>533.33</b>	<b>533.33</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
<b>Amortización</b>						
Página web y App	10,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Constitución de la Empresa	500.00	166.67	166.67	166.67	-	-
Capacitaciones	1,000.00	333.33	333.33	333.33	-	-
Patente del Municipio	300.00	100.00	100.00	100.00	-	-
Trámites legales	1,500.00	500.00	500.00	500.00	-	-
	<b>13,300.00</b>	<b>2,100.00</b>	<b>2,100.00</b>	<b>2,100.00</b>	<b>1,000.00</b>	<b>1,000.00</b>

## Anexo L WACC

WACC	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(E) Equity	\$ 27,550.0	\$ 5,542.7	\$ -7,025.4	\$ -4,317.6	\$ 28,126.2	\$ 117,420.7
(V) Valor de activos	\$ 55,100.0	\$ 28,707.5	\$ 15,526.3	\$ 13,155.6	\$ 52,239.2	\$ 159,332.6
(D) Pasivos	\$ 27,550.0	\$ 23,164.8	\$ 22,551.7	\$ 17,473.2	\$ 24,113.0	\$ 41,911.9
(T) Tasa impositiva	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
(RE) Rentabilidad requerida	20.6%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%
(RD) Costo de financiero de pasivos	11.8%	11.8%	11.8%	11.8%	11.8%	11.8%
Rm Rentabilidad esperada del mercado	17.3%	17.3%	17.3%	17.3%	17.3%	17.3%
RF tasa libre de riesgo	1.55%	1.55%	1.55%	1.55%	1.55%	1.55%
(RM - RF) Prima de riesgo de mercado	15.76%	15.76%	15.76%	15.76%	15.76%	15.76%
Bu Riesgo o sensibilidad del retorno de	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75
Rp Riesgo país	7.16%	7.16%	7.16%	7.16%	7.16%	7.16%
Beta mercado	0.91	0.91	0.91	0.91	0.91	0.91
<b>WACC</b>	<b>14.71%</b>	<b>11.61%</b>	<b>2.46%</b>	<b>4.22%</b>	<b>16.51%</b>	<b>19.32%</b>

## Anexo M Estado de resultados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Perdidas y Ganancias</b>	\$ 34,708	\$ 62,151	\$ 116,395	\$ 213,824	\$ 393,399	
(-) Costo de ventas	\$ 32,357	\$ 49,593	\$ 82,140	\$ 140,597	\$ 248,342	
<b>Utilidad bruta</b>	\$ 2,350	\$ 12,558	\$ 34,255	\$ 73,227	\$ 145,057	
<b>Gastos</b>						
Salarios	\$ 6,583	\$ 6,983	\$ 6,983	\$ 6,983	\$ 6,983	\$ 6,983
Gastos Generales	\$ 17,625	\$ 17,768	\$ 23,866	\$ 24,066	\$ 24,287	\$ 24,287
<b>Total Expenses</b>	\$ 24,208	\$ 24,752	\$ 30,849	\$ 31,049	\$ 31,271	\$ 31,271
<b>EBITDA</b>	\$ -21,858	\$ -12,194	\$ 3,406	\$ 42,177	\$ 113,787	\$ 113,787
Gastos depreciación & Amortización	\$ -2,633	\$ -2,633	\$ -2,633	\$ -1,100	\$ -1,100	\$ -1,100
(-) Intereses	\$ -2,783	\$ -3,008	\$ -2,601	\$ -2,079	\$ -1,497	\$ -1,497
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	\$ -22,007	\$ -12,568	\$ 3,438	\$ 41,199	\$ 113,390	\$ 113,390
15% Utilidad Trabajadoers	\$ -	\$ -	\$ 516	\$ 6,180	\$ 17,008	\$ 17,008
<b>Utilidad Antes de IR</b>	\$ -22,007	\$ -12,568	\$ 2,923	\$ 35,019	\$ 96,381	\$ 96,381
(-) Impuesto a la Renta (25%)	\$ -	\$ -	\$ 731	\$ 8,755	\$ 24,095	\$ 24,095
<b>UTILIDAD (O PÉRDIDA) NETA</b>	\$ -22,007	\$ -12,568	\$ 2,708	\$ 32,444	\$ 89,294	\$ 89,294

## Anexo N Balance General Escenario Base

Activos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	\$ 40,000	\$ 16,241	\$ 5,693	\$ 5,956	\$ 46,139	\$ 154,333
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Propiedad Planta y Equipo	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800
(-) Depreciacion Acumulada	\$ -	\$ -533	\$ -1,067	\$ -1,600	\$ -1,700	\$ -1,800
Intangibles	\$ 13,300	\$ 13,300	\$ 13,300	\$ 13,300	\$ 13,300	\$ 13,300
(-)Amortizacion Acumulada	\$ -	\$ -2,100	\$ -4,200	\$ -6,300	\$ -7,300	\$ -8,300
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 55,100</b>	<b>\$ 28,707</b>	<b>\$ 15,526</b>	<b>\$ 13,156</b>	<b>\$ 52,239</b>	<b>\$ 159,333</b>
<b>Pasivo</b>						
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 516	\$ 6,180	\$ 16,493
Utilidades por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 731	\$ 8,755	\$ 24,095
Deudas a Largo Plazo	\$ 27,550	\$ 23,165	\$ 22,552	\$ 16,227	\$ 9,178	\$ 1,324
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 27,550</b>	<b>\$ 23,165</b>	<b>\$ 22,552</b>	<b>\$ 17,473</b>	<b>\$ 24,113</b>	<b>\$ 41,912</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	\$ 27,550	\$ 27,550	\$ 27,550	\$ 27,550	\$ 27,550	\$ 27,550
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ -22,007	\$ -34,575	\$ -31,868	\$ 576	\$ 89,871
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 27,550</b>	<b>\$ 5,543</b>	<b>\$ -7,025</b>	<b>\$ -4,318</b>	<b>\$ 28,126</b>	<b>\$ 117,421</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 55,100</b>	<b>\$ 28,707</b>	<b>\$ 15,526</b>	<b>\$ 13,156</b>	<b>\$ 52,239</b>	<b>\$ 159,333</b>

## Anexo O Balances Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
<b>Perdidas y Ganancias</b>	\$	57,920	\$	138,605	\$	244,711	\$	411,302	\$	688,565
(-) Costo de ventas	\$	49,610	\$	99,021	\$	162,685	\$	262,639	\$	428,997
<b>Utilidad bruta</b>	\$	<b>8,310</b>	\$	<b>39,584</b>	\$	<b>82,026</b>	\$	<b>148,663</b>	\$	<b>259,568</b>
<b>Gastos</b>										
Salarios	\$	26,824	\$	28,624	\$	28,624	\$	28,624	\$	28,624
Gastos Generales	\$	17,625	\$	17,768	\$	23,866	\$	24,066	\$	24,287
<b>Total Expenses</b>	\$	<b>44,449</b>	\$	<b>46,393</b>	\$	<b>52,490</b>	\$	<b>52,691</b>	\$	<b>52,912</b>
<b>EBITDA</b>	\$	<b>-36,139</b>	\$	<b>-6,809</b>	\$	<b>29,536</b>	\$	<b>95,972</b>	\$	<b>206,656</b>
Gastos depreciación & Amortización	\$	-3,133	\$	-3,133	\$	-3,133	\$	-1,600	\$	-1,600
(-) Intereses	\$	-3,036	\$	-8,298	\$	-8,910	\$	-9,035	\$	-9,174
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	\$	<b>-36,042</b>	\$	<b>-11,973</b>	\$	<b>23,759</b>	\$	<b>88,537</b>	\$	<b>199,082</b>
15% Utilidad Trabajadoers	\$	-	\$	-	\$	3,564	\$	13,281	\$	29,862
<b>Utilidad Antes de IR</b>	\$	<b>-36,042</b>	\$	<b>-11,973</b>	\$	<b>20,195</b>	\$	<b>75,257</b>	\$	<b>169,220</b>
(-) Impuesto a la Renta (25%)	\$	-	\$	-	\$	5,049	\$	18,814	\$	42,305
<b>UTILIDAD (O PÉRDIDA) NETA</b>	\$	<b>-36,042</b>	\$	<b>-11,973</b>	\$	<b>18,711</b>	\$	<b>69,723</b>	\$	<b>156,777</b>

<b>Activos</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Efectivo	\$	40,000	\$	2,309	\$	22,329	\$	39,814	\$	120,163	\$	298,940
Cuentas por Cobrar	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Propiedad Planta y Equipo	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800
(-) Depreciacion Acumulada	\$	-	\$	-533	\$	-1,067	\$	-1,600	\$	-1,700	\$	-1,800
Intangibles	\$	18,300	\$	18,300	\$	18,300	\$	18,300	\$	18,300	\$	18,300
(-)Amortizacion Acumulada	\$	-	\$	-2,600	\$	-5,200	\$	-7,800	\$	-9,300	\$	-10,800
<b>Total Activos</b>	\$	<b>60,100</b>	\$	<b>19,275</b>	\$	<b>36,162</b>	\$	<b>50,514</b>	\$	<b>129,263</b>	\$	<b>306,440</b>

<b>Pasivo</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Impuestos por pagar	\$	-	\$	-	\$	3,564	\$	13,281	\$	26,298		
Utilidades por pagar	\$	-	\$	-	\$	5,049	\$	18,814	\$	42,305		
Deudas a Largo Plazo	\$	30,050	\$	25,267	\$	54,127	\$	41,155	\$	26,700	\$	10,591
<b>Total Pasivo</b>	\$	<b>30,050</b>	\$	<b>25,267</b>	\$	<b>54,127</b>	\$	<b>49,768</b>	\$	<b>58,794</b>	\$	<b>79,194</b>

<b>Patrimonio</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Capital Social	\$	30,050	\$	30,050	\$	30,050	\$	30,050	\$	30,050	\$	30,050
Utilidad del ejercicio	\$	-	\$	-36,042	\$	-48,015	\$	-29,304	\$	40,419	\$	197,196
<b>Total Patrimonio</b>	\$	<b>30,050</b>	\$	<b>-5,992</b>	\$	<b>-17,965</b>	\$	<b>746</b>	\$	<b>70,469</b>	\$	<b>227,246</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	\$	<b>60,100</b>	\$	<b>19,275</b>	\$	<b>36,162</b>	\$	<b>50,514</b>	\$	<b>129,263</b>	\$	<b>306,440</b>

<b>Flujo de Caja</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		- 36,041.53	- 11,973.35	18,710.51	69,723.02	156,777.22
(+) Depreciaciones y amortizaciones		3,133.33	3,133.33	3,133.33	1,600.00	1,600.00
(+) Variacion Impuestos por pagar		-	-	3,563.91	9,716.67	13,017.85
(+) 15% Participación trabajadores		-	-	5,048.87	13,765.28	23,490.82
<b>Total flujo Operativo</b>		<b>- 32,908.20</b>	<b>- 8,840.02</b>	<b>30,456.61</b>	<b>94,804.98</b>	<b>194,885.88</b>

<b>Flujo de Caja de Inversión</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en propiedad planta y equipo -	20,100.00	-	-	-	-	-
<b>Total flujo Inversión</b>	<b>- 20,100.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<b>Flujo de Caja financiero</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desembolso Capital	30,050.00	-	-	-	-	-
Desembolso Prestamo	30,050.00	-	-	-	-	-
Pago de Deuda	-	4,783.17	11,139.97	12,971.62	14,455.48	16,109.08
Nueva Deuda	-	-	40,000.00	-	-	-
<b>Total flujo Financiamiento</b>	<b>60,100.00</b>	<b>- 4,783.17</b>	<b>28,860.03</b>	<b>- 12,971.62</b>	<b>14,455.48</b>	<b>- 16,109.08</b>
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	40,000.00	- 37,691.37	20,020.01	17,484.99	80,349.50	178,776.80
EFECTIVO INICIAL	40,000.00	40,000.00	2,308.63	22,328.64	39,813.63	120,163.13
<b>Balance de efectivo al cierre</b>	<b>40,000.00</b>	<b>2,308.63</b>	<b>22,328.64</b>	<b>39,813.63</b>	<b>120,163.13</b>	<b>298,939.93</b>
Free Cash flow	-	- 32,908.20	- 8,840.02	30,456.61	94,804.98	194,885.88
Free Cash flow+ Perpetuidad	-	60,100.00	- 32,908.20	- 8,840.02	30,456.61	94,804.98

<b>VAN</b>	\$	<b>99,050.27</b>
<b>TIR</b>		<b>33%</b>

## Anexo P Balances Escenario Base

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
<b>Perdidas y Ganancias</b>	\$	34,708	\$	62,151	\$	116,395	\$	213,824	\$	393,399
(-) Costo de ventas	\$	32,357	\$	49,593	\$	82,140	\$	140,597	\$	248,342
<b>Utilidad bruta</b>	\$	<b>2,350</b>	\$	<b>12,558</b>	\$	<b>34,255</b>	\$	<b>73,227</b>	\$	<b>145,057</b>
<b>Gastos</b>										
Salarios	\$	6,583	\$	6,983	\$	6,983	\$	6,983	\$	6,983
Gastos Generales	\$	17,625	\$	17,768	\$	23,866	\$	24,066	\$	24,287
<b>Total Expenses</b>	\$	<b>24,208</b>	\$	<b>24,752</b>	\$	<b>30,849</b>	\$	<b>31,049</b>	\$	<b>31,271</b>
<b>EBITDA</b>	\$	<b>-21,858</b>	\$	<b>-12,194</b>	\$	<b>3,406</b>	\$	<b>42,177</b>	\$	<b>113,787</b>
Gastos depreciación & Amortización	\$	-2,633	\$	-2,633	\$	-2,633	\$	-1,100	\$	-1,100
(-) Intererres	\$	-2,783	\$	-3,008	\$	-2,601	\$	-2,079	\$	-1,497
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	\$	<b>-22,007</b>	\$	<b>-12,568</b>	\$	<b>3,438</b>	\$	<b>41,199</b>	\$	<b>113,390</b>
15% Utilidad Trabajadoers	\$	-	\$	-	\$	516	\$	6,180	\$	17,008
<b>Utilidad Antes de IR</b>	\$	<b>-22,007</b>	\$	<b>-12,568</b>	\$	<b>2,923</b>	\$	<b>35,019</b>	\$	<b>96,381</b>
(-) Impuesto a la Renta (25%)	\$	-	\$	-	\$	731	\$	8,755	\$	24,095
<b>UTILIDAD (O PÉRDIDA) NETA</b>	\$	<b>-22,007</b>	\$	<b>-12,568</b>	\$	<b>2,708</b>	\$	<b>32,444</b>	\$	<b>89,294</b>

<b>Activos</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Efectivo	\$	40,000	\$	16,241	\$	5,693	\$	5,956	\$	46,139	\$	154,333
Cuentas por Cobrar	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Propiedad Planta y Equipo	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800
(-) Depreciacion Acumulada	\$	-533	\$	-1,067	\$	-1,600	\$	-1,700	\$	-1,800	\$	-1,800
Intangibles	\$	13,300	\$	13,300	\$	13,300	\$	13,300	\$	13,300	\$	13,300
(-)Amortizacion Acumulada	\$	-2,100	\$	-4,200	\$	-6,300	\$	-7,300	\$	-8,300	\$	-8,300
<b>Total Activos</b>	\$	<b>55,100</b>	\$	<b>28,707</b>	\$	<b>15,526</b>	\$	<b>13,156</b>	\$	<b>52,239</b>	\$	<b>159,333</b>

<b>Pasivo</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Impuestos por pagar	\$	-	\$	-	\$	516	\$	6,180	\$	16,493		
Utilidades por pagar	\$	-	\$	-	\$	731	\$	8,755	\$	24,095		
Deudas a Largo Plazo	\$	27,550	\$	23,165	\$	22,552	\$	16,227	\$	9,178	\$	1,324
<b>Total Pasivo</b>	\$	<b>27,550</b>	\$	<b>23,165</b>	\$	<b>22,552</b>	\$	<b>17,473</b>	\$	<b>24,113</b>	\$	<b>41,912</b>

<b>Patrimonio</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Capital Social	\$	27,550	\$	27,550	\$	27,550	\$	27,550	\$	27,550	\$	27,550
Utilidad del ejercicio	\$	-22,007	\$	-34,575	\$	-31,868	\$	576	\$	89,871	\$	89,871
<b>Total Patrimonio</b>	\$	<b>27,550</b>	\$	<b>5,543</b>	\$	<b>-7,025</b>	\$	<b>-4,318</b>	\$	<b>28,126</b>	\$	<b>117,421</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	\$	<b>55,100</b>	\$	<b>28,707</b>	\$	<b>15,526</b>	\$	<b>13,156</b>	\$	<b>52,239</b>	\$	<b>159,333</b>

<b>Flujo de Caja</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Utilidad Neta	-	22,007.29	-	12,568.07	2,707.72	32,443.88	89,294.47
(+) Depreciaciones y amortizaciones		2,633.33		2,633.33	2,633.33	1,100.00	1,100.00
(+) Variación Impuestos por pagar				515.76	5,664.03	10,312.93	
(+) 15% Participación trabajadores				730.65	8,024.04	15,340.64	
<b>Total flujo Operativo</b>	-	<b>19,373.95</b>	-	<b>9,934.73</b>	<b>6,587.46</b>	<b>47,231.95</b>	<b>116,048.04</b>

<b>Flujo de Caja de Inversión</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en propiedad planta y equipo -	15,100.00	-	-	-	-	-
<b>Total flujo Inversión</b>	<b>15,100.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<b>Flujo de Caja financiero</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
Desembolso Capital	27,550.00									
Desembolso Prestamo	27,550.00									
Pago de Deuda	-	4,385.24	-	5,613.08	-	6,324.84	-	7,048.36	-	7,854.64
Nueva Deuda				5,000.00						
<b>Total flujo Financiamiento</b>	<b>55,100.00</b>	<b>- 4,385.24</b>	<b>- 613.08</b>	<b>- 6,324.84</b>	<b>- 7,048.36</b>	<b>- 7,854.64</b>				
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	40,000.00	- 23,759.19	- 10,547.81	262.61	40,183.59	108,193.40				
EFECTIVO INICIAL		40,000.00	16,240.81	5,693.00	5,955.61	46,139.20				
<b>Balance de efectivo al cierre</b>	<b>40,000.00</b>	<b>16,240.81</b>	<b>5,693.00</b>	<b>5,955.61</b>	<b>46,139.20</b>	<b>154,332.60</b>				
<b>Free Cash flow</b>		- 19,373.95	- 9,934.73	6,587.46	47,231.95	116,048.04				
<b>Free Cash flow+ Perpetuidad</b>	-	55,100.00	- 19,373.95	- 9,934.73	6,587.46	47,231.95	116,048.04			

<b>VAN</b>	\$	<b>21,855.29</b>
<b>TIR</b>		<b>18%</b>

## Anexo Q Balances Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
<b>Perdidas y Ganancias</b>	\$	34,128	\$	53,830	\$	81,136	\$	120,448	\$	173,401
(-) Costo de ventas	\$	32,009	\$	44,601	\$	60,984	\$	84,571	\$	116,343
<b>Utilidad bruta</b>	\$	<b>2,118</b>	\$	<b>9,229</b>	\$	<b>20,152</b>	\$	<b>35,877</b>	\$	<b>57,058</b>
<b>Gastos</b>										
Salarios	\$	6,583	\$	6,983	\$	6,983	\$	6,983	\$	6,983
Gastos Generales	\$	17,625	\$	17,768	\$	23,866	\$	24,066	\$	24,287
<b>Total Expenses</b>	\$	<b>24,208</b>	\$	<b>24,752</b>	\$	<b>30,849</b>	\$	<b>31,049</b>	\$	<b>31,271</b>
<b>EBITDA</b>	\$	<b>-22,090</b>	\$	<b>-15,522</b>	\$	<b>-10,697</b>	\$	<b>4,827</b>	\$	<b>25,787</b>
Gastos depreciación & Amortización	\$	-2,633	\$	-2,633	\$	-2,633	\$	-1,100	\$	-1,100
(-) Intererres	\$	-2,783	\$	-3,008	\$	-2,601	\$	-2,079	\$	-1,497
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	\$	<b>-22,239</b>	\$	<b>-15,897</b>	\$	<b>-10,665</b>	\$	<b>3,848</b>	\$	<b>25,391</b>
15% Utilidad Trabajadoers	\$	-	\$	-	\$	-	\$	577	\$	3,809
<b>Utilidad Antes de IR</b>	\$	<b>-22,239</b>	\$	<b>-15,897</b>	\$	<b>-10,665</b>	\$	<b>3,271</b>	\$	<b>21,582</b>
(-) Impuesto a la Renta (25%)	\$	-	\$	-	\$	-	\$	818	\$	5,396
<b>UTILIDAD (O PÉRDIDA) NETA</b>	\$	<b>-22,239</b>	\$	<b>-15,897</b>	\$	<b>-10,665</b>	\$	<b>3,030</b>	\$	<b>19,995</b>

<b>Activos</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Efectivo	\$	40,000	\$	16,009	\$	2,133	\$	-12,224	\$	-13,747	\$	7,302
Cuentas por Cobrar	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Propiedad Planta y Equipo	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800
(-) Depreciacion Acumulada	\$	-	\$	-533	\$	-1,067	\$	-1,600	\$	-1,700	\$	-1,800
Intangibles	\$	13,300	\$	13,300	\$	13,300	\$	13,300	\$	13,300	\$	13,300
(-)Amortizacion Acumulada	\$	-	\$	-2,100	\$	-4,200	\$	-6,300	\$	-7,300	\$	-8,300
<b>Total Activos</b>	\$	<b>55,100</b>	\$	<b>28,476</b>	\$	<b>11,966</b>	\$	<b>-5,024</b>	\$	<b>-7,647</b>	\$	<b>12,302</b>

<b>Pasivo</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Impuestos por pagar	\$	-	\$	-	\$	-	\$	577	\$	3,809		
Utilidades por pagar	\$	-	\$	-	\$	-	\$	818	\$	5,396		
Deudas a Largo Plazo	\$	27,550	\$	23,165	\$	22,552	\$	16,227	\$	9,178	\$	1,324
<b>Total Pasivo</b>	\$	<b>27,550</b>	\$	<b>23,165</b>	\$	<b>22,552</b>	\$	<b>16,227</b>	\$	<b>10,573</b>	\$	<b>10,528</b>

<b>Patrimonio</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Capital Social	\$	27,550	\$	27,550	\$	27,550	\$	27,550	\$	27,550	\$	27,550
Utilidad del ejercicio	\$	-	\$	-22,239	\$	-38,136	\$	-48,801	\$	-45,771	\$	-25,776
<b>Total Patrimonio</b>	\$	<b>27,550</b>	\$	<b>5,311</b>	\$	<b>-10,586</b>	\$	<b>-21,251</b>	\$	<b>-18,221</b>	\$	<b>1,774</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	\$	<b>55,100</b>	\$	<b>28,476</b>	\$	<b>11,966</b>	\$	<b>-5,024</b>	\$	<b>-7,647</b>	\$	<b>12,302</b>

<b>Flujo de Caja</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Utilidad Neta	-	22,239.21	-	15,896.58	-	10,665.41	3,030.42	19,995.11
(+) Depreciaciones y amortizaciones	-	2,633.33	-	2,633.33	-	2,633.33	1,100.00	1,100.00
(+) Variacion Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	577.22	3,231.37	
(+) 15% Participación trabajadores	-	-	-	-	-	817.73	4,577.77	
<b>Total flujo Operativo</b>	-	<b>19,605.88</b>	-	<b>13,263.25</b>	-	<b>8,032.07</b>	<b>5,525.38</b>	<b>28,904.26</b>

<b>Flujo de Caja de Inversión</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en propiedad planta y equipo -	15,100.00	-	-	-	-	-
<b>Total flujo Inversión</b>	<b>15,100.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<b>Flujo de Caja financiero</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
Desembolso Capital	27,550.00	-	-	-	-	-				
Desembolso Prestamo	27,550.00	-	-	-	-	-				
Pago de Deuda	-	4,385.24	-	5,613.08	-	6,324.84	-	7,048.36	-	7,854.64
Nueva Deuda	-	-	5,000.00	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total flujo Financiamiento</b>	<b>55,100.00</b>	<b>- 4,385.24</b>	<b>- 613.08</b>	<b>- 6,324.84</b>	<b>- 7,048.36</b>	<b>- 7,854.64</b>				
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	40,000.00	- 23,991.12	- 13,876.33	- 14,356.92	- 1,522.98	21,049.62				
EFECTIVO INICIAL	40,000.00	40,000.00	16,008.88	2,132.55	- 12,224.36	- 13,747.34				
<b>Balance de efectivo al cierre</b>	<b>40,000.00</b>	<b>16,008.88</b>	<b>2,132.55</b>	<b>- 12,224.36</b>	<b>- 13,747.34</b>	<b>7,302.27</b>				
<b>Free Cash flow</b>	-	<b>- 19,605.88</b>	<b>- 13,263.25</b>	<b>- 8,032.07</b>	<b>5,525.38</b>	<b>28,904.26</b>				
<b>Free Cash flown+ Perpetuidad</b>	-	<b>55,100.00</b>	<b>- 19,605.88</b>	<b>- 13,263.25</b>	<b>- 8,032.07</b>	<b>5,525.38</b>	<b>28,904.26</b>			

<b>VAN</b>	\$	<b>-68,830.62</b>
<b>TIR</b>		<b>-23%</b>

## Anexo R Escenarios

Escenarios	Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Optimista</b>	Unidades vendidas	3,861.31	9,240.36	16,265.28	27,067.46	45,043.65
	Total Ventas	57,919.72	138,605.37	243,979.16	406,011.90	675,654.68
	Gerente General	1,000.00				
	Gerente Operaciones	800.00				
	Programador	1,000.00				
	Página web + App	15,000.00				
	Nueva Deuda		40,000.00			
<b>Realista</b>	Unidades vendidas	2,313.84	4,143.41	7,736.46	14,071.58	25,734.87
	Total Ventas	34,707.62	62,151.10	116,046.88	211,073.67	386,022.98
	Gerente General	400.00				
	Gerente Operaciones	-				
	Programador	770.00				
	Página web + App	10,000.00				
	Nueva Deuda		5,000.00			
<b>Negativo</b>	Unidades vendidas	2,275.19	3,588.65	5,392.86	7,926.58	11,343.33
	Total Ventas	34,127.80	53,829.81	80,892.90	118,898.67	170,149.96
	Gerente General	400.00				
	Gerente Operaciones	-				
	Programador	770.00				
	Página web + App	10,000.00				
	Nueva Deuda		5,000.00			