



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

AMIGOS PERRUNOS

Autora: Noelia Loza

Mentor: Pablo Veltri

**TRABAJO FINAL
DE GRADUACION
MBA 2019-2020**

NOELIA LOZA

AMIGOS PERRUNOS



MENTOR: PABLO VELTRI

Índice de contenidos

Introducción

Agradecimientos	1
Resumen ejecutivo	2
Introducción y antecedentes	3
Marcos conceptuales y herramientas de management	5

Contenido

Oportunidad de negocio	7
Análisis a través de mapa de empatía	9
Mercado	14
Análisis de la industria	14
Análisis del entorno. 5 fuerzas de Porter	16
Análisis F.O.D.A.	17
Análisis P.E.S.T.E.L.	18
Segmento de mercado	23
Canales de distribución y estrategia de marketing	25
Modelo de negocio	27
Propuesta de valor	27
Modelo de negocio	28
Ventajas competitivas	31
Recursos, procesos y plan operativo del negocio	34
Implementación del negocio	37
Equipo emprendedor	38
Evaluación económico-financiera	39
Ingresos	39
Costos	41
Inversión inicial	42
Información macroeconómica y operativa utilizada	43
Análisis de rentabilidad y valuación del proyecto	43
Conclusión	46
Anexos	47



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a quienes me impulsaron y apoyaron a tomar este camino y todos los días me inspiran a ser mejor profesional y persona. A quienes me apoyaron en los momentos más difíciles y a quienes celebraron conmigo las alegrías.

Ellos saben quiénes son.

A todos mis compañeros de Cohorte que hicieron este camino ameno, alegre y de disfrute.

A todo el cuerpo docente de la Universidad de San Andrés, que brindan lo mejor de sí todos los días y aún más durante el año 2020 donde demostraron con el ejemplo la adaptabilidad y velocidad con la que debemos abrazar los cambios y lo inesperado.



RESUMEN EJECUTIVO

En Argentina hay una población de perros de aproximadamente nueve millones¹ y convierte al país en uno de los que tiene mayor cantidad de mascotas por habitante del mundo, contando el 80% de hogares con al menos una mascota. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires hay alrededor de cuatrocientos treinta mil². Esto quiere decir que hay unos 14 perros por cada 100 personas en la Ciudad de Buenos Aires.

Los dueños de estos perros no siempre cuentan con el tiempo necesario o deseado para dedicarles el paseo que éstos necesitan. Y, por otro lado, hay muchas personas que no tienen mascotas, sin embargo, les gustan los animales y desearían tener contacto con perros regularmente.

Amigos Perrunos es una aplicación destinada a contactar dueños de perros con vecinos del barrio que paseen y jueguen con éstos en los tiempos libres, que los acompañen cuando salen a correr por el barrio o llevarlos en un paseo tranquilo.

La aplicación permite que contactes a un paseador en tiempo real o programar paseos, hacer el seguimiento de tu mascota en tiempo real, elegir al paseador disponible de acuerdo con los comentarios, puntuación y reputación de los paseadores en la aplicación. Podrás elegir entre cuatro tipos de suscripción, que te habilitarán la cantidad de paseos que más te convenga de acuerdo con tus necesidades y las de tu mascota.

Si te gustan los perros y no tenés uno, podés suscribirte como paseador, en tus ratos libres puedes combinar ejercitarte y relacionarte con el perro de algún vecino, pasearlo y jugar con él.

¹ <https://www.infobae.com/2011/09/16/605985-argentina-el-pais-la-region-mas-mascotas-habitante/>

² https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/02/eah_2014_tenencia_responsable_perros_gatos.pdf

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

¿Cómo surge Amigos Perrunos?

El 18 de diciembre de 2019, en Inglaterra, se conoció la noticia de un grupo de cuatro jóvenes que viven en un complejo departamental que escribieron una carta a su vecino, no humano sino canino. Ellos se habían criado rodeados de mascotas y su actual situación, universitarios, arrendando un departamento donde el contrato especificaba que no aceptaban mascotas, no les permitía tener una. Todos los días observaban a su vecino pasear a su perro. Los jóvenes enviaron un correo a su vecino para ofrecerse a jugar con su perro. Stevie Ticks, el perro, les respondió que juraría con ellos cuando guastasen. Los cuatro jóvenes finalmente se encontraron con Stevie y compartieron una tarde de paseos y juegos. Esta noticia se viralizó en las redes sociales, no solo en Inglaterra sino en otros países de Europa y América del Norte. Muchas personas compartieron que ofrecían a sus propias mascotas para que los jóvenes jugaran o pasearan con ellos.

Ésta no fue la única noticia que encontré alrededor de este tema, a otras personas en otras partes del mundo han transitado por situaciones similares.

A raíz de esta información pensé largamente sobre la dinámica que yo y otros amigos y familiares manejamos con nuestros amigos de cuatro patas y las distintas necesidades que van surgiendo a lo largo de los años que nos acompañan, cómo las circunstancias van cambiando y con éstos cambios, cambian las necesidades tanto del perro como nuestras y cómo en muchas ocasiones no contamos con el tiempo que deseamos para dedicarnos a atender y satisfacer las necesidades de nuestras mascotas y el resto de nuestras obligaciones.

Esta noticia y mi situación personal y de tantos amigos y conocidos, fue la inspiración para crear Amigos Perrunos, una aplicación de contactos que permite



encontrar vecinos que no tienen mascotas dispuestos a pasear y jugar con los compañeros de cuatro patas del vecindario.

Por otro lado, con más de 10 años de experiencia laboral en empresas de e-commerce, donde vi desarrollarse, crecer e impulsar nuevos productos, nuevas tecnologías y una iteración constante en materia de negocios y cómo llevarlos al próximo nivel, creo que esta aplicación puede ser el puntapié para redefinir el negocio del paseo y cuidado de mascotas, como lo fueron otras aplicaciones que comenzaron con la misma ambición, como Pedidos Ya en materia de delivery de alimentos y productos donde, hasta su llegada, cada local de comida o comercio que deseaba ofrecer delivery de sus productos, debía ocuparse de contratar y mantener determinada cantidad de repartidores con un convenio o contrato exclusivo entre el comercio y el delivery generando ineficiencias en el uso del tiempo en momentos de baja demanda y cuellos de botella en los momentos pico. Con la llegada de aplicaciones como Pedidos Ya o Rappi, el comercio delegó a la aplicación la logística de entregas y los delivery tuvieron un flujo más estable y constante al trabajar con diferentes comercios de una zona en vez de uno solo. Un caso similar es el de Uber con el servicio de traslado de pasajeros particulares.

Esta aplicación tiene el potencial de regular la oferta y demanda de paseos y paseadores, con la flexibilidad de poder utilizarlo desde cualquier punto y no limitado a una dirección.

A lo largo de este trabajo, trataré de probar la viabilidad de este negocio y su potencial.

MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT

El presente plan de negocios busca evaluar la viabilidad de la aplicación Amigos Perrunos y si existe un mercado para este servicio.

Para entender al público target, se utilizaron entrevistas a ambos segmentos de personas dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para relevar la información necesaria.

Para generar una propuesta de valor que satisfaga la necesidad del servicio con las características mencionadas, se utilizó el Value Proposition Canvas³.

Para validar el producto mínimo viable propuesto⁴, se realizó una encuesta entre distintas personas dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A su vez, se determinó el segmento para conocer el tamaño del mercado al cual se podría acceder.

Continuando con la utilización de herramientas de management, se planificó el negocio a través del Business Model Canvas (Osterwalder⁵) donde se eligió al cliente, la forma que se llegaría a ellos, los socios, los recursos, las actividades, la estructura de costos y la forma en la que se originarían los ingresos.

Con el análisis PESTEL⁶, se estudió el contexto general: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal. Otras herramientas utilizadas para evaluar el contexto son: la confección de un análisis F.O.D.A., que aporta otros enfoques comparativos intrínsecos y extrínsecos; y las 5 Fuerzas de Michael

³ Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept

⁴ MVP por sus siglas en inglés.

⁵ Para conocer más sobre el autor y su propuesta: <http://alexosterwalder.com/>

⁶ Aguilar, F (1967). Scanning the Business Environment



Porter⁷ (que analiza a nivel mercado los competidores, clientes, proveedores, sustitutos y nuevos ingresantes en el mercado).

Por último, se realizó un análisis financiero para conocer la viabilidad del proyecto, donde a través de flujos de fondos descontados, se comparó si la inversión generará valor económico o no.



⁷ Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

De acuerdo con recientes investigaciones, los *millennials* representan el 27% de dueños de mascotas a nivel mundial. Los *millennials* son un grupo de consumo especialmente importante para la industria de productos y servicios para mascotas. Sin embargo, el segmento *Baby Boomers*, fue uno de los pocos que ha crecido en términos de tenencia de mascotas en los últimos años⁸.

La generación *Baby Boomer* es un segmento etario de personas nacidas entre 1946 y 1964, lo que significa que hoy tienen entre 58 y 76, se encuentran retirados o cerca de hacerlo, disponen de más tiempo libre, sus hijos se han independizado y eligen tener mascotas como compañía. Muchos eligen incorporar cachorros y, como todos aquellos que alguna vez hemos incorporado uno, requieren de mucho trabajo, entrenamiento y, sobre todo, poseen mucha energía que deben descargar diariamente. En la mayoría de los casos, eligen la asistencia de alguien que los pasee diariamente.

Los *millennials*, son el grupo etario nacido entre 1981 y 1996, lo que significa que hoy tienen entre 26 y 41. Esta generación, en muchos casos, ha pospuesto la paternidad / maternidad y ha decidido adoptar mascotas (en su mayoría perros y gatos). A diferencia de los *Baby Boomers*, se encuentran en la plenitud de sus carreras profesionales, dedicando la mayor parte del tiempo al trabajo y a la educación, carreras de grados, posgrados, maestrías, etc. Esto provoca que no cuenten con el tiempo deseado o necesario para el apropiado cuidado de las mascotas y también recurran a guarderías caninas o paseadores.

En Argentina, una persona que tiene paseador para su perro gasta entre \$800 y \$1.500 (4 a 8 dólares) por hora de paseo, lo que representa un gasto mensual de entre \$32.000 y \$60.000 (entre 160 y 300 dólares), considerando que los perros pasean dos horas diarias de lunes a viernes (representando unas 40

⁸ <https://www.prnewswire.com/news-releases/baby-boomers-and-millennials-are-redefining-modern-pet-ownership-trends-reports-packaged-facts-300963558.html>

horas mensuales). Esto convierte al paseo de perros un negocio que a simple vista parece bastante rentable. Pero ¿cómo se consigue un paseador?, ¿qué información necesitan los dueños de perros para confiar a su fiel amigo a otra persona?, ¿existe realmente una demanda insatisfecha de dueños de perros sin paseadores?

Los dueños de mascotas son cada vez más conscientes de las necesidades de sus compañeros, no sólo en temas de salud física, sino en temas de salud psíquica.

Los etólogos (profesionales en comportamiento canino) sostienen que nuestras mascotas necesitan de los paseos diarios no solo para mantenerlos activos físicamente, gastar energía y mantener un peso saludable, sino que es fundamental el explorar nuevos espacios, interactuar con otros animales, con otras personas, exponerlos a distintos olores que estimulan su cerebro y los mantiene con vitalidad por un tiempo más prolongado y con una mejor calidad de vida⁹. Por otro lado, los perros son animales sociales, que viven en manadas, por lo que tienen la necesidad de relacionarse con seres de su misma especie y de otras, como los humanos, respuesta natural a la domesticación de la especie.

Dado esto, los dueños de perros no siempre cuentan con el tiempo o la energía necesaria para satisfacer estas necesidades. Cuántas veces has llegado agotado de todo un día de trabajo fuera de casa, y cuando llegas, tu amigo de cuatro patas está allí, aguardando por ti, moviendo su cola, listo para salir a pasear.

La aplicación te permite ubicar un paseador en pocos minutos para que tu amigo de cuatro patas pueda salir a pasear y disfrutar del ejercicio y la socialización.

⁹ <https://filosofiaanimal.com/ejercicios-para-perros-hiperactivos/>
<https://filosofiaanimal.com/que-necesita-mi-perro/>

Análisis a través del mapa de empatía (ver Anexo I)

¿Qué buscan los dueños de los perros?

¿Qué escuchan? Los dueños de perros a menudo escuchan frases como: “te demandan mucho tiempo”, “si tienes que viajar tienes que pensar en donde dejarlos”, “los perros comen mucho, ensucian, tienes que llevarlos al veterinario”, “no tengas perros”, entre otras tantas frases.

¿Qué ven? A menudo cuando pasean a su perro por el barrio, muchos vecinos se acercan para acariciar y jugar con el perro. Muchas de estas personas no tienen mascotas porque no cuentan con el tiempo o los recursos suficientes para cuidar de la mascota, sin embargo, le gustan los animales y le gustaría estar en contacto con mascotas.

¿Qué piensan y sienten? Los perros son seres sociales, que viven en manada, y con la domesticación, se han adaptado a vivir entre los humanos, tienen la necesidad de interactuar con ellos y ser parte de sus vidas y rutinas. Los dueños de perros a menudo necesitan ayuda para cumplir las necesidades recreativas de su perro y que éste pueda socializar con distintas personas.

¿Qué dicen y hacen? Los dueños de perros muchas veces tienen la necesidad de delegar en alguien de confianza el entretenimiento y paseo de sus perros en otro que por un tiempo pueda ocuparse de ellos, brindarles un paseo de calidad, sociabilizar con otras personas. A menudo recurren a la contratación de un paseador, o dedica unos pocos minutos al paseo y recreación de su mascota.

¿Qué dolores siente y que gana? Los dueños de los perros, frecuentemente se quejan de no tener el tiempo suficiente para pasear a sus perros, que estos perros se aburren por no tener rutinas enriquecedoras y rompen cosas de la casa y se encuentran con perros que están poco socializados y con sus necesidades insatisfechas. Mediante la aplicación Amigos Perrunos, podrían conseguir algún vecino dispuesto a dedicar parte de su tiempo libre a pasear a su perro, jugar con éste, sociabilizarlo y enriquecer la rutina de este perro.

¿Qué buscan los paseadores de perros?

¿Qué escuchan? Los vecinos paseadores a menudo escuchan frases como: “los perros ensucian y rompen cosas”, “te demandan mucho tiempo cuidarlos”, “te genera gastos de comida, veterinarios”, “no tengas perros porque son un problema”, “estas todo el día fuera de tu casa y el perro se queda solo”, “viajas mucho y no tienes quien te cuide el perro, o tienes que pagar una guardería canina”, entre otras.

¿Qué ven? A la familia no le gustan los animales, no tiene tiempo para dedicarle al perro porque trabaja muchas horas fuera de casa, en el edificio no permiten animales.

¿Qué piensan y sienten? A los vecinos paseadores les gustan los animales, son personas que trabajan o estudian muchas horas por semana y no pueden dedicar tiempo al cuidado y atención de una mascota, sin embargo, les gustaría generar vínculos con alguna mascota vecina, por otro lado, dedicar una parte de su tiempo a pasear o jugar con una mascota vecina, es una buena excusa para salir de casa y mantenerse en movimiento, complementando el tiempo de paseo con actividad física.

¿Qué dicen y hacen? Los vecinos paseadores a menudo dicen no tener tiempo para cuidar de una mascota, no tener los recursos suficientes para brindarles un cuidado de calidad, se encuentran muchas horas fuera de casa. Sin embargo, a menudo cuando van a la casa de algún familiar o amigo que tiene mascotas, sueles jugar con ellos, incluso si se cruzan a un perro amigable en la calle, se acercan a acariciarlo.

¿Qué dolores siente y que gana? A los vecinos paseadores les gustaría tener una mascota con quien relacionarse, jugar y pasear, sin embargo, no la tienen. Mediante la aplicación Amigos Perrunos, parte de su tiempo libre, de esparcimiento o inclusive el tiempo que dedican a ejercitarse, podrían hacerlo acompañado del perro de algún vecino.

¿Los dueños de mascotas están dispuestas a utilizar esta aplicación?

Se realizó una encuesta a alrededor de 150 personas, dueños de perros, y se relevaron sus rutinas, hábitos y dinámicas de manejo con sus mascotas.

Los dueños de las mascotas hicieron hincapié en un pilar muy fuerte: la confianza. A menudo, éstos no buscan ayuda de otros para delegar temporariamente el cuidado o paseo de sus mascotas porque no confían en que la otra persona lo haga de la misma forma que lo hacen ellos mismos. Esto genera que el dueño a menudo tenga que recurrir a algún familiar o amigo que lo asista en momentos de necesidad y no siempre se cuenta con alguien cerca que pueda ayudarlos, generando situaciones de estrés en los dueños de las mascotas por no contar con ayuda cuando lo necesitan.

Muchos dueños de mascotas han manifestado que sus perros no salen a pasear regularmente pero que les gustaría que lo hicieran. Las causas son variadas y muchas de ellas parten de la desinformación en cuáles son las necesidades de los perros y cómo atenderlas.

Por ejemplo, la más escuchada fue que no pasea porque tiene suficiente espacio en su casa (patio o parque amplio), sin embargo, los etólogos hacen mucho énfasis en que por más que el perro tenga lugar en su hogar, es muy importante que nuestros amigos de cuatro patas salgan a pasear, no sólo porque es beneficioso para el desgaste de energía física, sino para estimular el uso de los sentidos del perro, especialmente el olfato, siendo el sentido más fuerte en los canes. Al pasear, se exponen a una diversidad de olores que estando encerrados en casa no pueden experimentar.

Es tan importante que el perro mantenga una rutina adecuada para su edad, estado físico y que ésta sea de calidad no solo en cantidad. Otra causa por la cual los perros no poseen rutinas adecuadas es por la falta de tiempo de sus dueños para mantenerlas. Habitualmente dan una vuelta manzana dos veces al día, esperando que eso sea suficiente para que el perro haga sus necesidades y volver a casa, tomando no más de quince minutos este paseo.

Esta rutina no es suficiente para que los perros tengan el desgaste y estímulo necesario para quemar la energía que necesitan, no solo por los minutos o metros que recorre, sino que mantener inalterado el recorrido, siempre las mismas cuadras, a la misma hora, estará expuesto una y otra vez a los mismos estímulos. En términos de humanos, es como ir al mismo sitio todos los días dos veces al día, observar el mismo paisaje por toda tu vida. No solo nos aburriríamos de esto muy rápido, sino que nuestro cerebro no procesaría ninguna experiencia nueva e iría perdiendo capacidades y envejecería mucho más rápido. Lo mismo pasa con nuestros perros, necesitan rutinas variadas para no aburrirse y mantener los estímulos correctos para que no envejecan prematuramente.

De los encuestados, un 15% manifestó que utilizaría la aplicación para conseguir un paseador y un 24% que tal vez la utilizaría, lo que da un mercado potencial de casi un 40% de las personas entrevistadas.

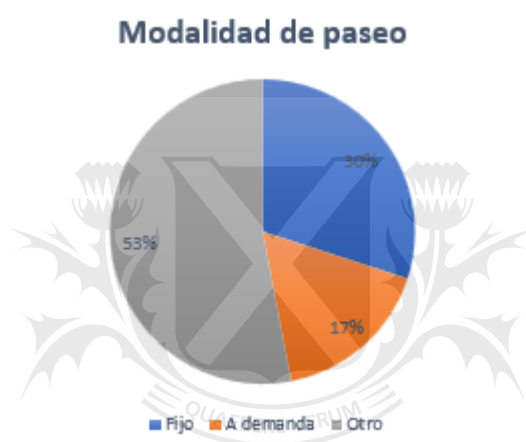


Por otro lado, un 30% manifestó que prefieren días y horarios fijos para los paseos y un 17% la utilizaría a demanda.

También se consultó que medidas de seguridad consideran necesarias para utilizar la plataforma.

Los requerimientos destacados fueron referencias del paseador y datos del paseador.

Por otro lado, hay muchos dueños de perros que ya cuentan con un paseador y de las entrevistas realizadas a éstos, se obtuvieron datos importantes sobre las rutinas de los perros. El 30% pasea con el paseador de lunes a viernes y otro 30% de lunes a sábado. Los paseos duran entre media hora y una hora, dependiendo de lo acordado con el paseador. En general los paseadores llevan entre 10 y 20 perros por paseo, lo que hace que los perros no siempre tengan el paseo de calidad que necesitan ajustado a las necesidades individuales de cada perro.



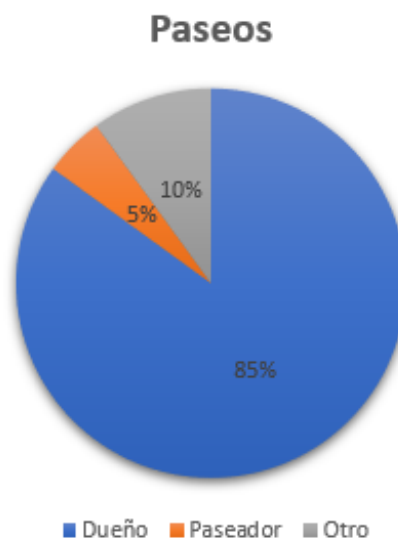
En general, el paseador se consigue por recomendación de algún amigo o vecino, es un amigo o familiar y en una menor proporción, lo consiguen por redes sociales mediante publicaciones de Facebook principalmente, en grupos de los distintos barrios mediante la publicación del dueño o de algún paseador que ofrece sus servicios.

MERCADO

Análisis de la industria

La forma tradicional de conseguir alguien para pasear a tu mascota es principalmente por recomendación, de boca en boca. Difícilmente nos arriesguemos a dejar el paseo o cuidado de nuestras mascotas en algún extraño y por ellos recurrimos a recomendaciones de nuestros amigos, familiares o conocidos que han utilizado el servicio. Y si no tenemos familiares o amigos que conozcan un paseador o tengan una recomendación, los perros siguen siendo paseados por sus dueños. Las redes sociales han jugado un papel fundamental en la difusión de la oferta de servicios, incluido también el servicio de paseador.

Sin embargo, así como ha contribuido a generar demanda, también ha dado visibilidad de la problemática que envuelve al paseador de perros. Se han viralizado paseadores con una gran cantidad de canes, siendo maltratados, dejados atados sin atención o en los caniles de plazas sin agua en días de calor. Esto ha desmotivado a los dueños de perros a buscar paseador o los ha vuelto más alerta a la hora de elegir el adecuado. Pero ¿existe una demanda para una aplicación destinada a encontrar paseadores?, ¿con qué requisitos debe contar?



De acuerdo con el relevamiento realizado entre 150 personas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el 85% de los dueños de perros pasean a sus perros ellos mismos y un 5% cuenta con paseador.

Las personas que tienen paseador para sus perros o desearían tenerlo, priorizan fundamentalmente las recomendaciones y puntualizan la confianza que debe inspirar el potencial paseador.

En un informe publicado por GSM¹⁰, la penetración de los teléfonos móviles en Argentina es del 72% y se espera que aumente al 79% en 2025. Por otro lado, existen en el país casi 41 millones de usuarios de Facebook¹¹, lo que permite una estrategia y alcance potencialmente muy alto a esta aplicación. Cualquier dueño de mascota, cualquier vecino potencialmente paseador, cualquier paseador que desee ampliar su red, con un smartphone tiene al alcance de su mano la solución ideal para satisfacer sus necesidades, en un lugar con simetría de información para las partes, con seguridad y a la medida de cada usuario.

Por otro lado, de acuerdo con el informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico¹², en 2022 se registró un incremento del 8% en la cantidad de transacciones de ventas online y se espera que en 2023 esto siga creciendo. Entre quienes realizan compras semanalmente se registró un crecimiento de 4pp lo que postula al comercio electrónico como un hábito cada vez más regular. El 55% de los compradores online buscan y compran desde el celular y 8 de cada 10 compradores buscan información online para compras offline.

Acompañado por estos valores y cambios en el comportamiento de consumo, se puede deducir que cada vez más las personas satisfacen necesidades mediante herramientas electrónicas, por lo que resolver el paseo de nuestros amigos perrunos puede ser una de ellas.

¹⁰ https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2021/11/GSMA_ME_LATAM_2021_SPA.pdf

¹¹ <https://es.statista.com/estadisticas/1173450/paises-mayor-cantidad-usuarios-facebook-america-latina/>

¹² <https://cace.org.ar/estadisticas/>

Análisis del entorno. Cinco fuerzas de Porter (1985)

Hoy no existen prácticamente barreras de entrada para una aplicación de este tipo. La barrera de ingreso es practicante nula ya que no se requiere de una inversión elevada y es un mercado incipiente.

Con respecto a las amenazas, al contar con prácticamente ninguna barrera de entrada, es relativamente sencillo replicar una aplicación similar, por lo que el *first mover* contará con la ventaja de poder capturar y fidelizar el mercado.

Respecto a la fuerza que puedan ejercer los proveedores, en este caso los vecinos paseadores, es muy baja, ya que es muy atomizada y no organizada. Al tratarse de un servicio, tampoco se requiere de insumos clave del cual dependa la operación. Por lo tanto, el riesgo desde este aspecto es prácticamente nulo.

En relación con los clientes, su poder de negociación queda prácticamente neutralizado con las distintas ofertas de suscripción.

La competencia en este sector es limitada. Existe hoy una web en el mercado¹³ con un servicio similar, pero la aplicación cuenta con características superadoras a la web en varios aspectos. Por un lado, la web no establece ningún tipo de restricción tarifaria, cada paseador puede establecer la tarifa deseada. El dueño debe aplicar a un paseador y éste responde al dueño para concertar los paseos programados. Al tratarse de una web y no de una aplicación, no es posible el seguimiento en línea del recorrido del perro. Por otro lado, si eventualmente el dueño del perro se encuentra en otro lugar con la mascota, pierde ese paseo programado y por ende el dinero que pagó por él anticipadamente. Cada paseo es programado y no se pueden reservar paseos *on demand*.

¹³ <https://www.paseaperros.com.ar/>

Análisis F.O.D.A.

Se detalla a continuación un análisis de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que enfrenta el proyecto:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Tarifa transparente y flexible Oportunidad para el dueño de mascota como para el paseador Flexibilidad para ambas partes Rápida escalabilidad Variados medios de pago Seguimiento de paseos en tiempo real Paseos 100% personalizados	Mercado poco atendido, oferentes muy atomizados Servicio calificado por los usuarios Aplicación que concentre y organice la oferta y demanda

DEBILIDADES	AMENAZAS
Cantidad limitada de paseadores Manejo de "horas pico" de demanda de paseos Falta de confianza en el paseador de los dueños de perros	Baja barrera de entrada Resistencia de los paseadores tradicionales Regulaciones laborales antiguas

Al tratarse de una solución digital a la problemática de encontrar paseador para nuestras mascotas, se debe lidiar con los desafíos del *first mover*, al igual que como ha sucedido con otras soluciones tecnológicas similares (como Uber, Pedidos Ya, entre otras), se debe cambiar el *mind set* de los consumidores y acompañarlos en la adopción al producto. Es imprescindible lograr captar la atención de un número de consumidores que sean promotores y generadores del cambio (*early adopters*). Promocionar reforzando las fortalezas es la clave para hacer frente a las debilidades y potenciales amenazas.

La principal fortaleza del proyecto es la transparencia y la garantía de que el dueño puede seguir el recorrido de su mascota en todo momento. Para los dueños de mascotas la confianza que inspira y demuestra quien pasea o cuida a su perro es fundamental para contratar el servicio, aspecto cuidado por la posibilidad de contar con calificación de los paseadores y la posibilidad del dueño de elegir al paseador.

Por otro lado, la tarifa es transparente para ambas partes, sobre todo beneficiosa para el dueño del perro, pudiendo elegir la suscripción que más se ajuste a su presupuesto o necesidades de cada mascota. Para los paseadores, puede que no represente su fuente principal de ingreso y lo hagan en tiempos libres, como motivación para salir o hacer ejercicio además de interactuar con las mascotas vecinas.

La principal debilidad con la que se enfrenta este proyecto es la generación de confianza del dueño del perro. Del relevamiento realizado con dueños de perros, el 100% manifestaron que la confianza que genera o inspira el paseador, es la principal razón para contratar o no a dicho paseador. Por ello, se ha pensado en la calificación y comentarios, en la carta de presentación de cada paseador, la opción de que el dueño elija a la persona y la herramienta fundamental de seguimiento en tiempo real del paseo.

Análisis P.E.S.T.E.L.

Político

En el plano político, a grandes rasgos la Argentina, se encuentra dividida entre dos bloques, lo cual genera ciertas inestabilidades en lo que respecta a las Instituciones. En términos generales, hay una pérdida en la credibilidad de los políticos, tanto oficialistas como sus opositores, debido a los resultados económicos obtenidos en las últimas décadas provenientes de la falta de continuidad de las políticas públicas de Estado y el constante vaivén de los partidos políticos que buscan gobernar en los siguientes periodos.

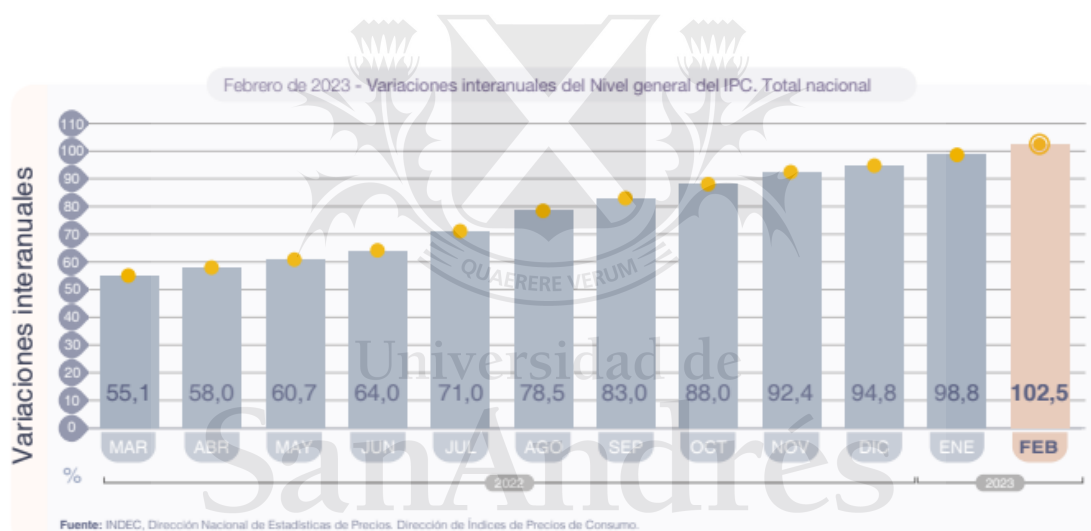
En el año 2023 se llevarán a cabo las elecciones nacionales y provinciales en las cuales se elegirán presidente, gobernadores, intendentes y el recambio de parte de la Cámara de Diputados y Senadores. Esto puede traer ciertas modificaciones en las reglas de juego futuras, con distintas regulaciones, impuestos, barrera en las importaciones y probablemente variaciones en el tipo

de cambio, etc. Esto podría llegar a impactar directamente en éste y otros negocios.

Económico

La economía argentina viene siendo duramente golpeada por las políticas de estado que no hacen sino agravar los problemas.

En primer lugar, tienen problemas económicos generado por los altos índices de inflación, según datos del INDEC¹⁴, en febrero de 2023 la inflación interanual marcó uno de sus puntos más altos en los últimos 30 años, alcanzando el 102,5% interanual. Cómo se puede observar en la serie histórica a continuación, esta es una tendencia creciente que parece no tener freno.

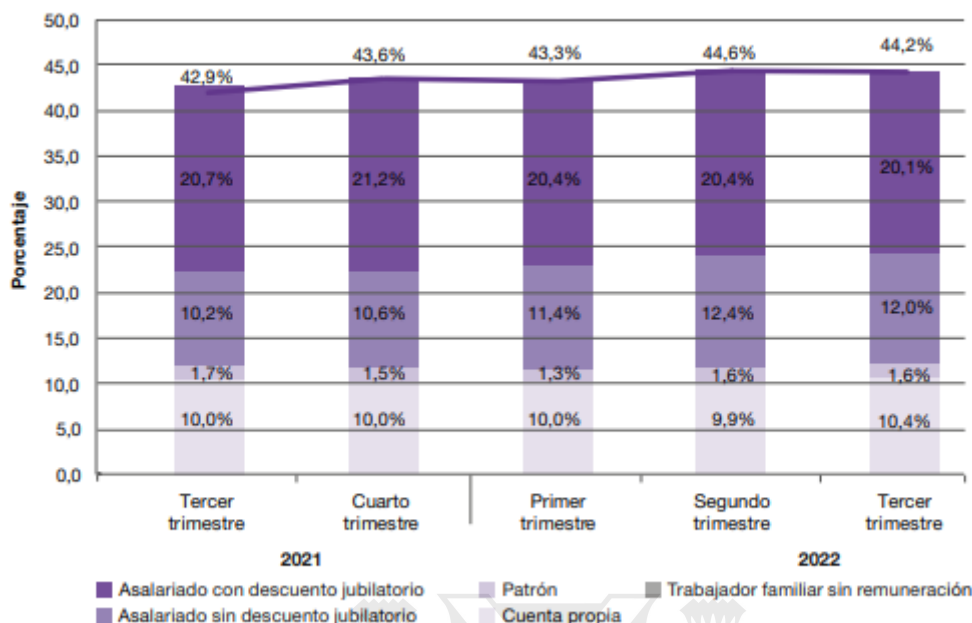


Por otro lado, los niveles de desempleo están mostrando la misma tendencia. Si bien luego de la pandemia de Covid-19, donde hubo grandes olas de despidos, cierre de empresas y comercios con grandes pérdidas de puestos de trabajo, hubo una recuperación en la generación de puestos de trabajo, sin embargo, éstos fueron con empleos más bien precarios o en el sector informal, como se observa en el siguiente gráfico del último informe del INDEC¹⁵.

¹⁴ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_2370114036C9.pdf

¹⁵ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim22F4483A3158.pdf

Composición de la tasa de empleo según categoría ocupacional. Total 31 aglomerados urbanos. Tercer trimestre 2021-tercer trimestre 2022



Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

En concordancia con esto, el PBI¹⁶ también ha mostrado recuperación luego de la pandemia, sin embargo, tiene un comportamiento irregular y no recupera en los niveles prepandemia debido a la inflación mencionada anteriormente.

Este contexto económico representa un desafío para el desarrollo de cualquier negocio y es por ello que trabajaré especialmente en el segmento ABC1 y C2 quienes pueden afrontar la tarifa (o ya lo hacen), además de ofrecer tarifas decrecientes por mayor demanda de paseos.

Social

En los últimos 20 años. se han presentado grandes cambios en la sociedad, no solo en la Argentina, sino también en el mundo. Se ha modificado la forma en la cual nos comunicamos, relacionamos e informamos. La llegada de los smartphones y la incesante penetración de Internet, cambiaron los paradigmas de consumo. Los individuos pasaron a estar informada en segundos sobre aquello que necesitan para saciar su necesidad, con millones de terabytes de

¹⁶ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_12_2282F1943D37.pdf

información en la palma de su mano con solo apoyar sus dedos en las pantallas de los dispositivos.

También hubo cambios en la forma de relacionarse con el entorno, surgieron nuevos movimientos sociales que buscan un mundo más justo, sano y equitativo, y que mediante las redes sociales buscan transformar la vida de las personas a una velocidad impensada décadas atrás.

Dentro de todos estos cambios, se puede observar cómo las personas son cada vez más conscientes del cuidado de su cuerpo y su bienestar, sobre todo con el surgimiento de la pandemia, que obligó a reforzar todos los cuidados preventivos para evitar enfermedades. Las tendencias muestran que, en el último tiempo, las personas adoptaron el hábito de informarse sobre una alimentación más saludable. También se comenzó a tomar conciencia de los beneficios de tener animales de compañía en casa y de los cuidados y atención que éstos necesitan para que lleven una vida plena y saludable.

En Argentina, las personas han desarrollado una gran capacidad de adaptación a los nuevos entornos, esto queda claro ante los grandes cambios de formatos de trabajo, donde la mayoría de las empresas continúan con la modalidad remota o híbrida luego de la pandemia, lo que permitió y motivó a muchas personas a adoptar mascotas ya que cuentan con más presencia en casa. La cantidad de adopciones creció un 200% durante la pandemia, de acuerdo con datos de Telam¹⁷. Esto generó nuevas necesidades a satisfacer y resolver para estos nuevos dueños, como el paseo de sus amigos de cuatro patas.

Tecnológico

La velocidad con la que hoy se puede desarrollar una web o aplicación es abrumante. Además de la cantidad de profesionales que existen hoy en el mercado para hacerlo, tanto a nivel nacional como internacional. Y es un número que crece todos los días.

¹⁷ <https://www.telam.com.ar/notas/202106/556204-las-adopciones-de-perros-aumentaron-200-durante-la-pandemia-dia-nacional-del-perro.html>

De acuerdo con un informe¹⁸ de la Universidad de Buenos Aires, la inscripción en la carrera de Ingeniería en informática incrementó un 45% entre 2019 y 2022. Mientras que en UdeSA la carrera con mayor cantidad de inscriptos es Negocios digitales. Esto permite que cada año contemos con mayor cantidad de profesionales de alto nivel para responder a la creciente demanda de profesionales en las áreas de tecnología.

En este contexto, el desarrollo de las aplicaciones no solo que es viable, sino que es rápidamente escalable. Permitiendo mantener una tecnología actualizada, iterar en la generación de nuevas funcionalidades y responder rápidamente ante cualquier inconveniente en la aplicación.

Ecología y medio ambiente

Hoy en día, la sociedad es mucho más consciente del impacto que generan nuestras acciones en el medio ambiente. Muchas organizaciones, como Greenpeace, han sido parte fundamental sobre la concientización de los efectos que provoca nuestro estilo de vida actual.

Es de común conocimiento que las bolsas plásticas son una de las principales fuentes de contaminación del planeta y es también este material que se utiliza para recoger las deposiciones de los perros durante los paseos. Es por ello que desde Amigos Perrunos, se promoverá el uso de bolsas compostables entre los vecinos paseadores y dueños de perros, para minimizar el impacto ambiental.

Legal

Actualmente en Argentina no se encuentra regulada esta actividad. Este tipo de aplicaciones colaborativas ya han recibido por parte del Ministerio de Trabajo inspecciones y sanciones impartidas por la justicia, que aún siguen sin resolución firme¹⁹. Por un lado, desde las aplicaciones alegan que los repartidores, en el

¹⁸ <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/nuevo-ranking-las-carreras-tradicionales-volvieron-a-ser-las-mas-elegidas-en-la-uba-nid23052022/>

¹⁹ <https://www.iproun.com/economia-digital/28829-rappi-pedidosya-que-pasa-con-el-delivery-y-los-repartidores>

caso de estas aplicaciones de reparto de alimentos, tienen libertad para elegir horarios, cantidad de repartos, zonas de trabajo, y entre otras cosas, pueden elegir qué pedidos aceptar y cuáles no. Agregan que la mayoría lo hacen como complemento de otra actividad laboral y por menos de 20 horas semanales.

Por otro lado, un abogado laboralista sostiene que este tipo de modalidad de trabajo no está contemplado en la actual Ley de Contrato de trabajo, ya que ésta es de 1974 y hay las nuevas formas laborales basadas en plataformas tecnológicas no se encuentran reguladas allí. Sin embargo, los jueces de la Provincia de Buenos Aires y Ciudad de Buenos Aires, sostienen que los repartidores deben ser empleados de la aplicación y prestan servicios dependientes para la organización.

Otros laboristas afirman que la postura de la aplicación está justificada con los siguientes argumentos: los deliveries no son exclusivos, usualmente trabajan con más de una aplicación, son autónomos, eligen el horario de trabajo, y si bien pasan por una capacitación, esta práctica se da en cualquier empresa que trabaje con proveedores externos.

En definitiva, hoy es una materia pendiente regular este tipo de economías colaborativas basadas en plataformas, que, si bien representan un potencial riesgo a futuro, hoy no hay impedimento legal ni exigencias respecto al registro de los paseadores empleados, sino más bien, como lo hacen hoy las aplicaciones de delivery, es responsabilidad del paseador registrarse y justificar dichos ingresos extra como autónomos.

Segmento de mercado

Con el desarrollo de las ciudades, la construcción de más edificios y menos casas, la reducción de los espacios habitables, nosotros y nuestras mascotas hemos tenido que adaptarnos a nuevas rutinas y a nuevos espacios. Además, hemos aprendido de las necesidades de nuestros amigos de cuatro patas y hemos atendido a las recomendaciones de los profesionales etólogos que sostienen la importancia de los paseos y la exploración para nuestros perros.

La falta de tiempo y celeridad de la vida moderna genera que los dueños de mascotas no siempre cuenten con el tiempo necesario para pasear a sus perros o encontrar un paseador con la flexibilidad que necesitan. Por ellos, esta solución apunta principalmente a los dueños de perros y amantes de las mascotas que viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Como se mencionó anteriormente, en Argentina hay una población de perros de aproximadamente nueve millones²⁰, de los cuales cuatrocientos mil habitan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mercado objetivo para el lanzamiento de la aplicación, ámbito donde existe la principal demanda del servicio de paseos para perros y servicios en general para mascotas.

De acuerdo con el relevamiento realizado, aproximadamente un 40% de los dueños de perros estarían dispuestos a utilizar una aplicación para conseguir un paseador para su perro.

Con estos datos, se construyó el mercado total, el mercado a servir y el mercado obtenible, también conocido como TAM, SAM y SOM²¹ (por sus siglas en inglés):



²⁰ <https://www.infobae.com/2011/09/16/605985-argentina-el-pais-la-region-mas-mascotas-habitante/>

²¹ TAM: total addressable market, SAM: serviceable available market, SOM: serviceable obtainable market

Canales de distribución y estrategia de marketing

Considerando que se trata de una solución digital para concentrar oferentes (paseadores) y demandantes (dueños de perros) en una aplicación, el principal canal de distribución será la aplicación.

De acuerdo con los datos informados por INDEC para el segundo trimestre de 2021 existen 32.7²² millones de accesos móviles, esto quiere decir que existe esa cantidad de líneas móviles activas en el país, siendo Provincia de Buenos Aires y Ciudad de Buenos Aires las que cuentan con el 47,5% de estos accesos, es decir 15.4 millones.

Considerando redes sociales como Facebook e Instagram²³, donde existen 31 millones y 21 millones de usuarios activos por mes en estas redes, respectivamente. Estos datos fueron obtenidos del análisis realizado por Hootsuit Inc, donde también revela que 45,1% de los usuarios de internet, descubre nuevas marcas a través de los anuncios realizados en redes sociales como las antes mencionadas. Por ellos, los anuncios en redes sociales son la principal estrategia de marketing para el lanzamiento de la plataforma y atracción de clientes.

-Atracción de los clientes:

Paseadores: el objetivo es atraer a los paseadores a inscribirse en la aplicación, completar su perfil y la oferta horario disponible. Esto se hará con campañas orientadas a personas que tengan intereses complementarios, por ejemplo, que le interese el deporte y actividades al aire libre, para que pueda acompañar estas actividades con la compañía de un perro vecino y que adicionalmente interactúe con publicaciones que tengan animales.

Dueños: atraer a los dueños de perros a sumarse a la aplicación. Esto se hará a aquellas personas que sigan páginas de animales, pet-shops, alimentos y accesorios para mascotas, entre otras.

²² https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_09_21B4D0CFBB3E.pdf

²³ <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-argentina-en-el-2020-2021/>



Para lograrlo, se generará contenido que estará orientada a los perfiles que interactúen con contenido relacionado a mascotas, perros, servicios veterinarios, entre otros. Esto se hará por medio de campañas en redes sociales como Facebook, Instagram, Google y app-store que prioricen y recomienden la aplicación al realizar búsquedas relacionadas a mascotas y paseos.

-Conversión: una vez que los clientes de ambos segmentos comiencen a descargar la aplicación e interactuar con la misma, se deberá generar la conversión. En el caso del dueño del perro, se ofrecerán paseos de prueba bonificados que posibiliten generar la interacción con la aplicación y con los paseadores, comenzar el vínculo de confianza sobre la aplicación, los paseadores, las calificaciones, comentarios, entre otros. Del lado de los paseadores, se incentivará a permanecer activos y disponibles en los horarios pico (cómo primera hora de la mañana y a última hora de la tarde) mediante un esquema de tarifas diferenciales y dinámicas

MODELO DE NEGOCIO

Propuesta de valor

Este proyecto invita a dos públicos a conectarse en un punto de encuentro y con un sentimiento en común, el amor por los animales y sobre todo por los perros. Ver value proposition canvas en anexo II.

Aquellas personas que, por razones económicas, de tiempo, u otras razones, no tienen perros pero que desean tener contacto con ellos, tienen una oportunidad única de relacionarse y hacerse amigos de los perros del barrio. Utilizar los paseos como excusa para salir de casa, ejercitarse y asistir a algún vecino del barrio con el paseo y cuidado de su perrito.

Por otro lado, los dueños de los perritos encontrarán un lugar seguro para buscar y contactar un paseador, con un servicio 100% personalizado a las necesidades de su perro, sea un paseo individual o acompañado con otros perritos, por el tiempo que necesite, la cantidad de veces que necesite y sin limitante de lugar, si un día nos trasladamos de lugar y nuestro perro nos acompaña, también podemos ubicar un paseador de la zona en donde estemos, por lo que no se pierde ningún paseo de la suscripción.

Las tarifas son transparentes para ambas partes, los paseadores no pueden modificar la tarifa a percibir y los dueños de perros eligen el plan que más se acomode a su bolsillo y las necesidades de su perro. Se ofrecen cuatro modelos de suscripción bronce, plata, oro y platino, cada una de ellas ofrece una cantidad de paseos por mes, a ser consumidos de acuerdo con las necesidades del perro. Adicionalmente, siempre estará disponible la posibilidad de concertar paseos a demanda y abonar individualmente cada paseo.

Eventualmente, se podrían incorporar otros servicios a la aplicación, como el hospedaje de mascotas cuando los dueños se van de viaje, o servicio de guardería para aquellos perritos que no están acostumbrados a quedarse solos y

cuando lo hacen no se comportan muy bien. Otros servicios como el delivery de alimento y accesorios para mascotas (collares, pretales, correas, chapas de identificación, entre otros) ofrecido por emprendedores locales, cercanos a las mascotas para potenciar y empujar a dichos emprendimientos.

Modelo de negocio

Utilizando el modelo Business Model Canvas (Anexo III), se describe a continuación la forma en que Amigos Perrunos busca crear, entregar y capturar valor del negocio.

- **Segmento de mercado:** este proyecto tiene dos segmentos que atender:
 - Por un lado, el dueño del perro, que apunta a un dueño que necesite una forma dinámica y segura de garantizar actividades recreativas para su perro.
 - Por otro lado, el vecino paseador, se buscará atraer a los vecinos que realicen actividades al aire libre para que aprovechen el tiempo de paseo junto con perro de algún otro vecino que necesite actividades recreativas.

- **Relación con el cliente:** al tratarse de una aplicación, la relación con los clientes se dará a través de redes sociales para atraer a ambos perfiles de personas hacia la aplicación, con publicaciones apuntada a las personas que tienen perros, buscan artículos para mascotas (como alimento o juguetes) o forman parte de grupos de mascotas. También se apuntará a otros perfiles que tengan intereses en actividades al aire libre, deportes para atraer a personas activas a que formen parte de la red de paseadores. Una vez que ambos segmentos hayan ingresado a la aplicación, se incentivará el uso de la misma a través de mensajes dentro de la aplicación, generando beneficios diferenciales e incrementales por el uso, cómo regalar 1 paseo por cumplir objetivos, o brindar tarifas diferenciales para los paseadores en horas de mayor demanda.

- **Canal de distribución:** el principal canal será la aplicación que ambos segmentos de personas podrán descargar a sus teléfonos celulares. Adicionalmente, contarán con una web institucional que les brindará información útil y la propuesta de valor completa.
- **Oferta de valor:** la aplicación ofrece un valor diferencial a cada segmento. Al dueño del perro, le brinda una solución dinámica al paseo y recreación de su mascota, pudiendo contar con paseadores en cualquier lugar en donde se encuentre, en el horario que lo necesite y la cantidad de veces que lo demande. Por otro lado, podrá optar por el tipo de paseo que mejor se adapte a su mascota. Adicionalmente, contará con una tarifa transparente y distintas alternativas de pago. Al vecino paseador, le brinda la posibilidad de realizar actividad física acompañado por un vecino perruno, ayudar a vecinos dueños de mascotas que necesitan asistencia con la recreación de sus perros y recibir una contraprestación monetaria a cambio de ello.
- **Actividades clave:** Existen tres actividades claves para llevar a cabo este negocio:
 - Desarrollo de la aplicación por medio de la cual los dueños de mascotas y vecinos accederán a la oferta / demanda de servicios.
 - Desarrollo de la campaña de marketing que dará a conocer la aplicación, sus características, ventajas y permitirá la captación del mercado.
 - Incentivar el uso y la disponibilidad de paseadores que permitirá contar con la suficiente cantidad de paseadores en horarios de alta demanda y motivar a los dueños de mascotas a demandar paseos.
- **Recursos clave:** contar con una aplicación lo más clara y fácil de utilizar posible, tanto para que los dueños de las mascotas tengan toda la información que desean saber sobre el paseador, como para los paseadores puedan conocer las características del animal con el que van a relacionarse.

- **Socios clave:** es fundamental contar con una red de paseadores lo suficientemente amplia para que todo aquel que lo desee cuente con su paseo, prestando especial atención en los horarios que resultan de mayor demanda, como ser primera hora de la mañana y por la tarde. Por otro lado, los proveedores tecnológicos son clave para desarrollar y mantener la aplicación funcionando adecuadamente, ubicar a los paseadores más cercanos al punto de demanda y seguir en tiempo real el paseo.
- **Estructura de costos:** Los principales costos de esta aplicación son el costo por paseo a abonar al paseador y el costo para la estrategia de marketing y difusión de la aplicación que permitan captar a ambos segmentos de personas hacia la descarga y utilización de la aplicación. Por otro lado, los costos de sueldos del personal necesario para la gestión, desarrollo y mantenimiento de la plataforma, entre otros gastos asociados a la gestión.
- **Fuentes de ingreso:** La principal fue de ingreso es la tarifa cobrada por cada paseo o suscripción realizado por los dueños. El propietario del perro realizará el pago (por paseo o por suscripción) de manera electrónica desde la aplicación. Luego, Amigos Perrunos transferirá al paseador una porción de lo cobrado al dueño. La tarifa es definida por Amigos Perrunos y conocida tanto para el dueño del perro como para el paseador en todo momento.
Existen otras potenciales fuentes de ingreso que al momento no se han profundizado, como publicidad o *partnerships* con pet shops para la venta y distribución de alimentos, y otros servicios que se pueden anexar a la red, como guarderías de día (*daycares*) o servicios de alojamiento por viajes.

VENTAJAS COMPETITIVAS

Amigos Perrunos es una propuesta altamente superadora para encontrar paseadores a las que hoy existen en el mercado. La forma tradicional en que las personas suelen encontrar quien brinde paseos a sus mascotas es por recomendación de amigos, familiares o conocidos, por redes sociales, principalmente en los grupos vecinales de Facebook o porque se trata de un propio familiar o amigo que se dedica full o part-time al paseo o cuidado de mascotas.

Esta forma de contactarse con paseadores cuenta con bastantes deficiencias y mucha asimetría de información entre las partes. Por un lado, los dueños de los perros tardan mucho en conseguir un paseador ya que recurren a distintos contactos de familiares o amigos hasta encontrar una recomendación, que la persona trabaje en el área de residencia y además que tenga espacio para tomar un perrito más.

Por otro lado, los perros que necesitan pasear solos por problemas de conducta, por ejemplo, a menudo tienen aún más dificultades para encontrar un paseador disponible y en los horarios convenientes para el dueño. Adicionalmente, el medio de pago utilizado por todos los paseadores es el efectivo, sin otras alternativas de pagos electrónicos. También existe poca o nula transparencia respecto de las tarifas abonadas si, por ejemplo, es igual para todos los clientes de dicho paseador o no.

También podemos destacar, que los dueños no tienen certeza de que sus perros realmente paseen durante las salidas y no queden atados en algún lugar en pobres condiciones hasta la hora de volver con sus dueños. Es frecuente encontrar denuncias sociales de grupos de perros dejados por paseadores irresponsables atados en algún lugar público sin atención, situación desconocida para los dueños.

La propuesta de Amigos Perrunos intenta subsanar la asimetría de información tanto de los dueños de los perros como de los paseadores, que también deben conocer las características de cada animal para poder brindar la mejor atención posible.

Cabe mencionar que los paseadores tradicionales no cuentan con ningún tipo de seguro o cobertura, por lo que, si el perro sufre algún incidente durante el paseo, se escapa, genera daños a personas o cosas, tanto el dueño como el paseador quedan expuestos ante estas situaciones debiendo responder con su patrimonio personal.

Existe hoy en Argentina una web que brinda conexión entre paseadores y dueños de mascotas que intenta llenar el espacio que hoy existe entre quienes necesitan paseador para su mascota y quienes están dispuestos a hacerlo. Sin embargo, esta web tiene algunas desventajas respecto a la propuesta de valor que ofrece Amigos Perrunos.

Por un lado, al tratarse de una web no es posible realizar un seguimiento online del paseo, cómo si es posible realizarlo a través de la aplicación ya que cuenta con la geolocalización del paseador y por ende del perro en todo momento. Por otro lado, la reserva de paseos en esta web no es *on demand*, sino que se debe agendar con el paseador seleccionado y aguardar la respuesta de éste.

Adicionalmente, la tarifa es determinada por el paseador, generando que haya una diversidad de tarifas muy amplia y dispar.

Ofrecen otros servicios, como hospedaje y el seguro médico y de responsabilidad, sin embargo, toda la interacción entre el paseador o cuidador y el dueño del perro, una vez realizado el contacto, puede realizarse por fuera de la web. Ofrecen el envío de actualizaciones fotográficas, sin embargo, al momento del paseo, es una alternativa no comparable contra poder localizar en tiempo real a tu perro y realizar el seguimiento del paseo.

Comparación entre Amigos Perrunos y la competencia:

	  Redes / Referidos	 Pasea Perros	 Amigos Perrunos
Referencias	✓	✓	✓
Paseador en tiempo real	✗	✗	✓
Formas de pago	✗	✗	✓
Paseos individuales	✓	✓	✓
Seguimiento del paseo	✗	✗	✓
Seguro de responsabilidad civil	✗	✓	✓
Entrenamiento al paseador	✗	✓	✓

RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO

El proceso mediante el cual los distintos actores interactúan con la aplicación se puede describir de la siguiente manera:

-Vecinos paseadores

Los vecinos que deseen sumarse como paseadores, deberán descargar la aplicación desde la App Store o Play Store de su celular.

Deberán completar su perfil que contendrá: dirección (barrio y zona) donde reside o realizará los paseos, días y horarios que estará disponible, descripción personal (breve texto de presentación), foto de perfil, actividades que le gusta realizar, si realiza paseos individuales o grupales de hasta 3 perros y los datos de la cuenta bancaria donde se depositará el pago de los paseos.

Dado que existe una demanda pico a primera hora de la mañana y por la tarde luego del horario laboral, se propondrán como horarios sugeridos éstos que representan los cuellos de botella de demanda. Adicionalmente, se pondrá una tarifa diferencial más alta a otras franjas horarias, por estar activos durante las horas de alta demanda para contar con la suficiente cantidad de paseadores para responder a la demanda.

En los días y horarios preseleccionados, le llegará una alerta mediante notificación push para que el paseador esté atento a las solicitudes.

Una vez que le llega el pedido de paseo, el paseador podrá observar que perro es el que solicita el paseo, la ficha del dueño y del perro y podrá decidir aceptar o rechazar el pedido.

Si acepta el pedido recibido, el paseador deberá acercarse hasta el punto de encuentro con el dueño y perro (puede ser el domicilio del perro o un punto acordado de encuentro).

Una vez en contacto con el perro, el paseador deberá mantener activada la aplicación para que el dueño pueda realizar el seguimiento online del paseo.



Cumplido el tiempo de paseo / actividad, se devolverá al perro en el mismo punto donde se lo recibió, finalizando en la aplicación el paseo y se habilita la calificación y puntuación del paseador al perro y dueño. Queda disponible nuevamente para realizar otro paseo si así lo desea.

El paseador recibirá semanalmente el pago de los paseos que haya realizado durante los últimos siete días.

-Dueños de perros

El dueño del perro descarga la aplicación desde la App Store o Play Store de su celular

Completa los datos de perfil, del dueño y del perro: nombre, dirección (barrio y zona) foto del dueño y de la mascota, características del perro tanto físicas (tamaño, peso, edad, condiciones de salud, etc.) como de carácter (es amigable con otros animales, con chicos, tiene algún trastorno de comportamiento como ansiedad, miedo, etc.)

El dueño seleccionará la modalidad de suscripción que desee o bien abonar por paseos de forma individual a la tarifa base. Una vez seleccionado, se procederá a realizar el cobro mediante tarjetas de crédito o débito o por Mercado Pago.

El dueño del perro podrá reservar un paseo anticipadamente o bien solicitar un paseo en el momento. A su vez, podrá elegir paseos individuales o grupales de hasta 3 perros. Se recomendará al dueño del perro hacer reservas anticipadas de los paseos para tener mejor visibilidad de la demanda en horarios pico y poder hacer la solicitud de paseadores anticipadamente.

Una vez que el dueño solicita un paseo, se desplegarán las opciones de paseadores que estén disponibles en ese momento y podrá seleccionar al paseador que desee, luego el paseador confirma o rechaza dicha solicitud. En caso de que el paseador rechace la solicitud, el dueño podrá seleccionar otro. Una vez que un paseador toma su pedido, el paseador irá al encuentro a retirar al perro.



El dueño podrá seguir en todo momento el paseo de su mascota mediante GPS. Podrá contactar al paseador mediante mensajería incluida en la aplicación y el paseador también podrá contactar al dueño en caso de que lo necesite.

Una vez finalizado el paseo, el perro es entregado a su dueño. En ese momento se habilita la calificación y puntuación para el paseador.



Universidad de
San Andrés

IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

Por un lado, se procederá a patentar la marca y logo de Amigos Perrunos en Argentina. Se reclutará el equipo inicial de trabajo y se diseñarán las primeras estrategias de marketing para el lanzamiento.

Por otro lado, se comenzará con el desarrollo de la aplicación que demorará unos dos a tres meses para obtener una primera versión de prueba. La misma será testeada entre amigos y familiares del equipo por un plazo de un mes para realizar las iteraciones que sean necesarias para brindar la mejor experiencia a los usuarios finales.

Una vez lograda la aplicación para salir al mercado, se comenzará a publicitar en distintas redes sociales a usuarios que consuman contenido relacionadas al rubro mascotas. Se ofertará tanto la posibilidad de conseguir un paseador para tu perro, como la posibilidad de convertirte en paseador.

Se comenzará en una zona específica de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con un grupo de control para monitorear las interacciones y poder realizar ajustes sobre fallas que no se hayan detectado anteriormente.

Luego se irá abriendo el alcance a distintas zonas de la Ciudad hasta alcanzar el 100% de cobertura.

Se continuará con la expansión de cobertura a Provincia de Buenos Aires y se evaluará si existe mercado potencial en otras provincias del país.

Posteriormente se analizará si existe mercado en otros países de la región de Latinoamérica donde se pueda lanzar la aplicación.

El equipo de trabajo, en la etapa inicial, trabajará de manera remota y utilizando espacios colaborativos privados como We Work para reuniones de equipo, sesiones de brainstorming y otras actividades que requieran de presencialidad del equipo. Luego, dependiendo el crecimiento del negocio y del equipo de trabajo, se evaluará si es conveniente contar con un espacio de oficina permanente.

EQUIPO EMPRENDEDOR

El equipo emprendedor estará compuesto por los siguientes perfiles:

Noelia Loza: Coordinadora general del negocio, enfocada en procesos de administración, financieros, entre otros.

Candidato a Magister en Administración de Negocios de la Universidad de San Andrés. Contador Público Nacional de la Universidad de Buenos Aires. Cuenta con más de diez años de experiencia en áreas contables y financieras de empresas de tecnología, como Despegar.com y Mercado Libre.

TBD: Líder técnico responsable del desarrollo de la plataforma tecnológica, softwares y bases de datos necesarias para llevar adelante el negocio.

TBD: Líder en el área de marketing y publicidad para liderar el diseño e implementación de las campañas de marketing y comunicación necesarias para la difusión y adopción de la aplicación entre los usuarios target.

Universidad de
San Andrés

EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

Ingresos

Los ingresos de Amigos Perrunos se componen de las tarifas cobradas a los dueños de los perros. El precio unitario cobrado al dueño del perro está estructurado de la siguiente manera:

- Tarifa por paseo individual: la misma consiste en una tarifa por cada paseo reservado de manera individual, siendo esta la forma más cara de USD 4.
- Tarifa diferencia por suscripción: la misma consiste en cuatro tipos de suscripciones con el siguiente valor mensual:
 - Bronze: USD 40 que habilita a diez paseos de una hora por mes.
 - Silver: USD 70 que habilita a veinte paseos de una hora por mes.
 - Gold: USD 120 que habilita a cuarenta paseos de una hora por mes.
 - Platinum: USD 200 que habilita a ochenta paseos de una hora por mes.

Membresía	Horas Base por mes	Horas Base por año	Tarifa por hora
Tarifa base	-	-	USD 4
Bronze	10	120	USD 4
Silver	20	240	USD 3,5
Gold	40	480	USD 3
Platinum	80	960	USD 2,5

Las suscripciones están pensadas para abarcar las necesidades de cada perro y dueño. Como se ha mencionado anteriormente, cada animal tiene necesidades distintas de desgaste de energía, esparcimiento, existen personalidades y costumbres distintas en cada animal.

Considerando lo expuesto anteriormente en la sección Segmento de mercado, el mercado potencial para esta aplicación es de 172 mil perros en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para el primer año se espera alcanzar un 1% de dicho mercado potencial, es decir 1.720 dueños de perros que se suscriban a la aplicación. Se espera que la distribución de estos usuarios entre las distintas suscripciones sea de un 25% para la suscripción Bronze, un 50% para Silver, un 20% para Gold y el 5% restante para Platinum. Esto representa ingresos por USD 1.6 millones para el primer año.

Para calcular los ingresos se consideran: las horas base por año de cada tipo de suscripción, la distribución antes mencionada para cada tipo de suscripción y la tarifa de cada una, arrojando el siguiente cálculo:

Membresía	Horas Base por año	Distribución de suscripciones	Cantidad Suscripciones año 1: 1720	Tarifa en USD	Ingresos año 1
Bronze	120	25%	430	4	USD 206.400
Silver	240	50%	860	3,5	USD 722.400
Gold	480	20%	344	3	USD 495.360
Platinum	960	5%	86	2,5	USD 206.400
Total		100%	1720		USD 1.630.560

Las horas bases mensuales surgen del análisis de mercado, con dueños de perros a quienes se le realizaron entrevistas y encuestas. Los perros que pasean todos los días, en su mayoría lo hacen dos veces al día por la mañana y por la tarde/noche. Por ello se determinó que el 50% de los dueños optarían por la membresía Silver. Luego, en base a las respuestas obtenidas, se distribuyeron las suscripciones en el resto de las membresías.

Esta metodología fue aplicada para los años sucesivos de acuerdo con el crecimiento en la cantidad de suscripciones detallado a continuación.

Para las suscripciones, se proyectaron los 10 primeros años de crecimiento, con un crecimiento perpetuo para a partir del décimo año a los fines del ejercicio de valuación:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Base	50%	40%	40%	35%	30%	20%	10%	5%	5%

Las tasas de crecimiento fueron determinadas en base a empresas comparables con un modelo de negocio similar, como Delivery Hero SE²⁴ donde se observa que durante los años 2017 a 2021, las tasas de crecimiento en órdenes (equivalente a la cantidad de pedidos) fueron entre 40% y 120%, éste último se dio en 2020 respecto de 2019, tasa de crecimiento que se afectada positivamente por la pandemia de Covid-19. En 2021, lejos de estancarse o disminuir, siguió creciendo alcanzado un 57%.

Si bien existen diferencias entre los servicios ofrecidos por Delivery Hero y Amigos Perrunos, la base conceptual de ambas aplicaciones es muy similar. Por ello se consideró que la adoptabilidad del público objetivo de Amigos Perrunos, puede guardar la misma expectativa de crecimiento y penetración en el mercado. Excluyendo el efecto extraordinario de la pandemia, se consideró que el crecimiento del 50% y 40% para los primeros años son alcanzables, acompañados de la estrategia de marketing mencionada en los apartados anteriores.

Lo que resulta en las siguientes proyecciones de ingresos y suscripciones:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos (en miles USD)	\$1.631	\$2.446	\$3.424	\$4.794	\$6.472	\$8.413	\$10.096	\$11.105	\$11.661	\$12.244
Cantidad de suscripciones	1.720	2.580	3.612	5.057	6.827	8.875	10.650	11.715	12.300	12.915

Costos

El costo principal de este proyecto es el del paseador y en segundo lugar el gasto de las campañas de marketing para difusión de la aplicación e incentivo en su uso.

El volumen de costo por paseo está directamente relacionado a la intensidad de uso de la aplicación y asume que la cantidad de paseos de la suscripción se utiliza en su totalidad. La tarifa que se le abonará al paseador está determinada

²⁴ <https://ir.deliveryhero.com/financial-reports-and-presentations/>

por la propia aplicación y es transparente y conocida al momento de inscribirse como paseador.

La inversión en marketing se estima como un porcentaje (reinversión) sobre el margen bruto proyectado de cada año. Los dos primeros años para generar un mayor impacto y dar a conocer e incentivar el uso de la aplicación se destinará un 50% del margen bruto proyectado, porcentaje que se irá reduciendo en los años siguientes hasta llegar al 1% sobre el margen bruto, aunque el valor absoluto de la inversión en marketing seguirá siendo elevado.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos (en miles USD)	\$1.313	\$1.970	\$2.947	\$4.126	\$5.570	\$7.241	\$8.689	\$9.558	\$10.036	\$10.538
Margen bruto (en miles USD)	\$317	\$476	\$477	\$668	\$902	\$1.172	\$1.406	\$1.547	\$1.624	\$1.706
Porcentaje de inversión en Marketing	50%	50%	40%	30%	22%	10%	10%	10%	10%	10%
Gasto de Marketing (en miles USD)	\$159	\$238	\$191	\$200	\$198	\$117	\$141	\$155	\$162	\$171

El resto de los costos está asociado a gastos de empleados (sueldos, cargas sociales, equipamiento, beneficios, entre otros). En principio la estructura de empleados será de dos empleados, adicionales al fundador y se estima incorporar dos empleados más en el segundo y tercer años.

Inversión inicial

Para desarrollar la aplicación de Amigos Perrunos, se requiere una inversión mínima de USD 38.400, que corresponde a seis meses de trabajo de desarrollo y testeo de la aplicación.

Esta inversión será aportada mediante un aporte de capital inicial de USD 50.000 para hacer frente tanto al costo de desarrollo de la aplicación, como a los gastos de inicio de actividades, gastos administrativos, primeras campañas de marketing, entre otros.

Se espera que, durante el primer año, la aplicación se autofinancie y genere suficientes ganancias para cubrir la totalidad de los gastos y costos de la operación.

Información macroeconómica y operativa utilizada

Para la elaboración de las proyecciones económico-financieras se consideró la siguiente información:

Información	
Precio de servicio por hora	USD 4
Valor hora paseador	USD 2,5
Comisión por procesamiento de pago ²⁵	3%
Ingresos Brutos	1,5%
IVA	21%
Cargas sociales	35%
Impuesto a las ganancias	35%

Dado que el ejercicio fue realizado en dólares, no se tomaron proyecciones de inflación o tipo de cambio.

El modelo económico utilizado, asume que no existe deuda financiera. El proyecto es financiado íntegramente mediante un aporte de capital inicial y luego se reinvierten las ganancias del proyecto para las mejoras necesarias.

Análisis de rentabilidad y valuación del proyecto

Partiendo de las premisas expuestas anteriormente, este proyecto ofrece grandes oportunidades, así como grandes riesgos asociados, ya que se trata de una iniciativa basada en una plataforma digital y masiva.

Al momento del presente análisis, el valor neto actual del proyecto es de USD 400 mil, calculado mediante el método de valuación APV Pasivo.

La valuación financiera se realizó considerando los siguientes factores:

²⁵ La comisión por procesamiento de pago es aquella que cobran los intermediarios para procesar pagos electrónicos (como Mercado Pago, Prisma Pagos, First Data, entre otros). Este valor es calculado sobre el monto bruto procesado y es descontado por los intermediarios del monto a depositar a la aplicación.

- Tasa de descuento en dólares Ku 88,07% (APV Pasivo)
 - Tasa libre de riesgo: 3,485% (10 year US Treasury Note²⁶)
 - Prima de riesgo de mercado de 24% (considerada para una *start up*)
 - Prima de riesgo país para Argentina de 52,5%²⁷
 - Beta desapalancada: 1,34

Para determinar el valor de la prima de riesgo país para Argentina, se tomó la diferencia entre la tasa de un bono soberano de Argentina en dólares y un bono del Tesoro de Estados Unidos en dólares. De la diferencia resultante, se obtuvo la mencionada prima de riesgo país:

Bono Argentino en USD	55,98%
Bono de USA en USD	3.485%

Para determinar el valor de la beta desapalancada se tomó como referencia a Globant²⁸, empresa pública de servicios tecnológicos de Argentina. Se analizaron los estados financieros de la empresa del ejercicio finalizado al 31 de diciembre de 2022 donde se obtuvieron los siguientes datos:

- Equity: USD 1.556.413
- Deuda financiera: USD 178.014
- Valor: USD 1.734.427
- D/V=10.26%

Se obtuvo del portal Yahoo finance²⁹ el cálculo de la Beta apalancada de la empresa: 1.49

Cálculo del Beta desapalancada:

$$\beta_u = \beta_l \div \left(1 + \frac{D}{V} \div \left(1 - \frac{D}{V}\right)\right)$$

$$\beta_u = 1.49 \div \left(1 + 10.26\% \div (1 - 10.26\%)\right)$$

²⁶ https://www.wsj.com/market-data?mod=nav_top_subsection

²⁷ <https://www.puentenet.com/cotizaciones/bonos/>

²⁸ <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1557860/000162828023005607/glob-20221231.htm>

²⁹ <https://finance.yahoo.com/quote/GLOB?p=GLOB>

$$\beta u = 1.34$$

Cálculo de la tasa:

$$K_u = R_f + \beta u * PRM + PRPaís$$

$$K_u = 3.485\% + 1.34 * 24\% + 52.5\%$$

$$K_u = 88.07\%$$

Luego, se calculó el Free Cash Flow para los diez años y el valor actual de la operación. Éste arroja un valor de USD 407 mil. En el Anexo V se puede observar el detalle del ejercicio financiero realizado. Y en el Anexo VI se puede observar el Estado de Situación Patrimonial y el Estado de Resultados proyectados para los diez años.



Universidad de
San Andrés

CONCLUSIÓN

Cómo se ha demostrado a lo largo de todo este trabajo, el negocio que hoy no existe en el país de esta forma resulta viable y rentable, no sin sortear los aspectos legales potencialmente amenazantes descritos anteriormente.

El gran desafío resulta en conseguir un volumen de paseadores lo suficientemente grande para soportar la demanda de paseos, sobre todo en las horas pico (primera hora de la mañana y por la tarde luego del horario de oficina).

Si las proyecciones de adopción y suscripción se logran, el negocio resultaría rentable, dado su escasa inversión (con un CAC³⁰ de USD 92 y un LTV³¹ de YSD 1.846) y el gran volumen de dinero que se transaccionaría por la aplicación.



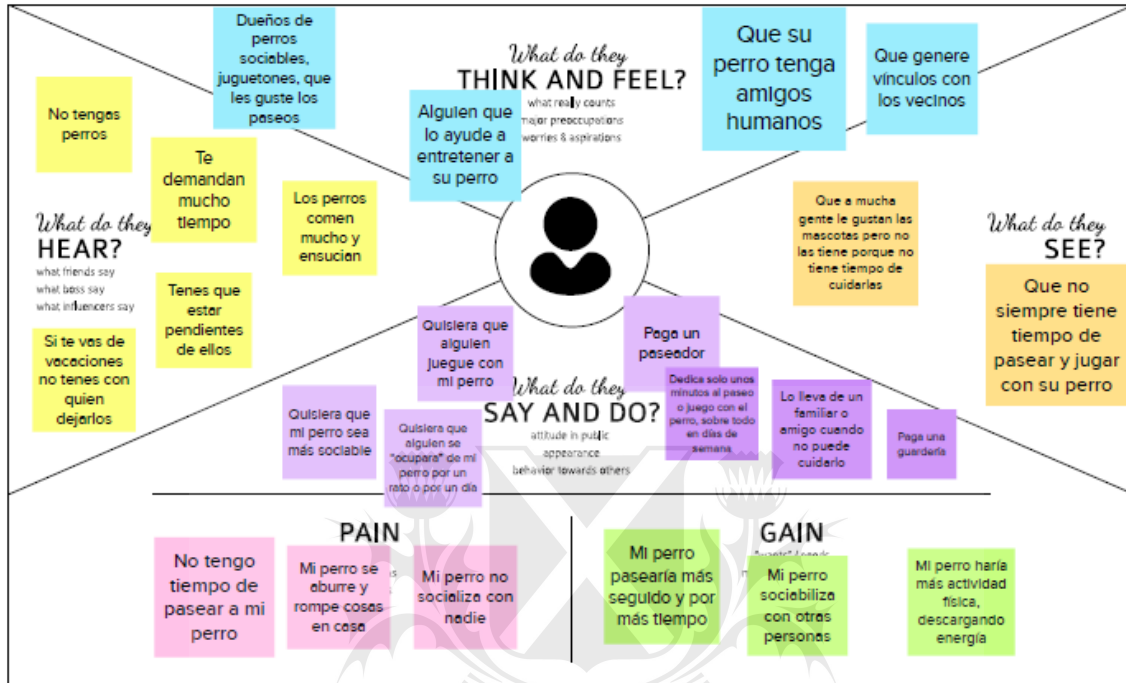
³⁰ CAC= costo de adquisición de clientes (inversión en marketing / cantidad de clientes)

³¹ LTV= life time value (Valor medio de compra mensual * cantidad de compras al año * vida media de un perro)

Anexo I

Mapa de empatía

Dueño del perro



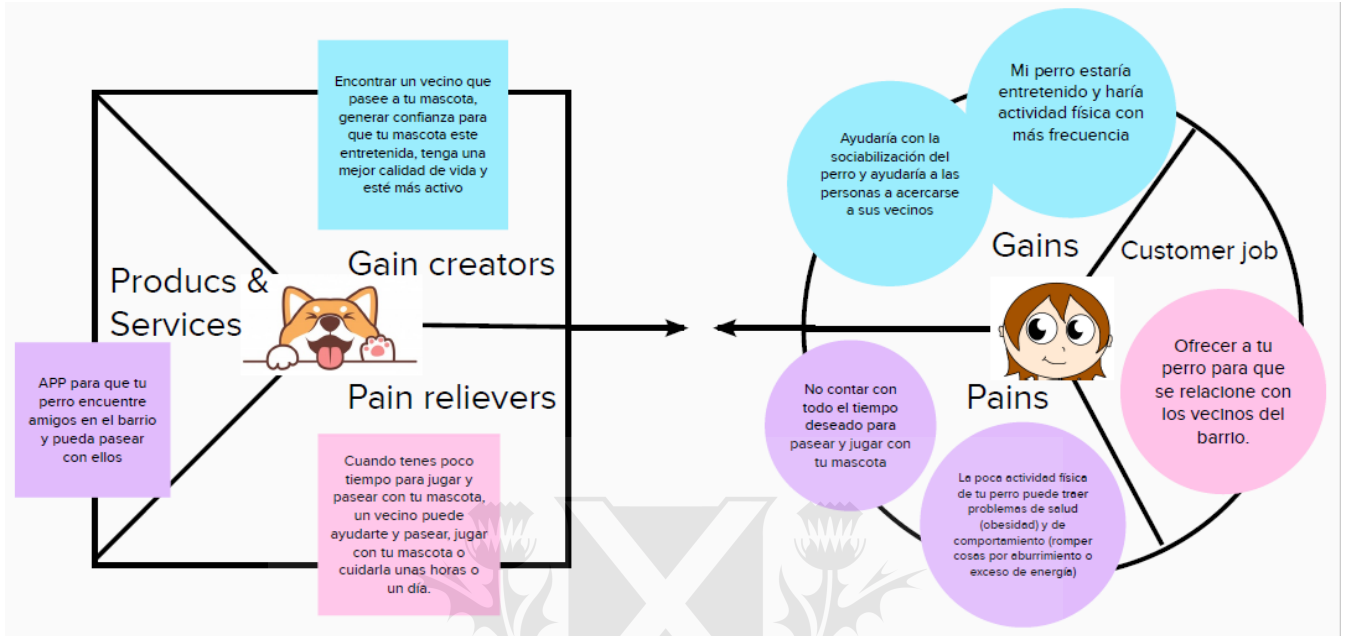
Paseador



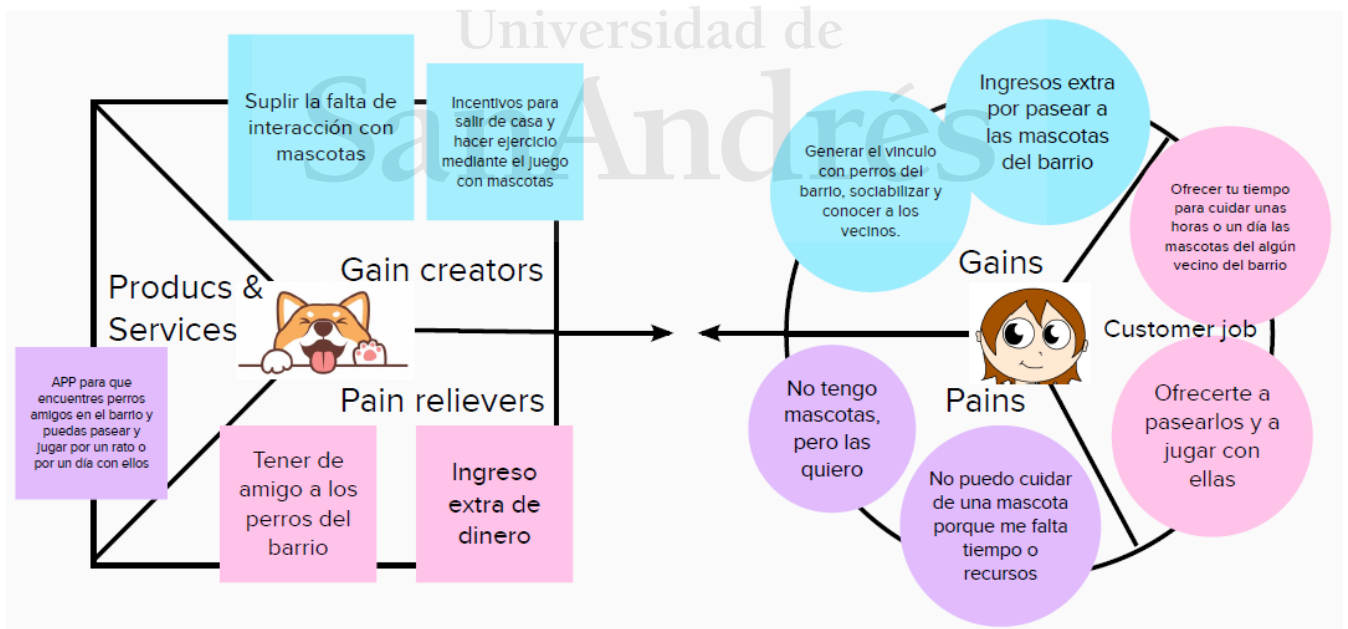
Anexo II

Value proposition canvas

Dueño del perro



Paseador



Anexo III

Business model CANVAS

<p>Socios clave</p>  <p>Paseadores</p>  <p>Proveedores tecnológicos</p>  <p>Inversores</p>	<p>Actividades clave</p>  <p>Desarrollo de aplicación</p>  <p>Marketing</p> <p>Incentivos al uso y disponibilidad de paseadores </p> <hr/> <p>Recursos clave</p>  <p>Paseadores</p>  <p>Aplicación</p>	<p>Oferta de valor</p> <p><u>Dueño:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Paseo personalizado -Flexibilidad -Comodidad -Transparencia <p><u>Paseador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Relación con mascotas -Incentivo actividad física -Remuneración 	<p>Relación con clientes</p> <p>Redes sociales </p>  <p>Aplicación</p> <p>Calificación de servicio </p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Aplicación </p> <p>Web </p>	<p>Segmento de mercado</p> <p><u>Dueños de perros que:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Pasean a sus perros diariamente -Necesiten flexibilidad -Busquen seguridad y confianza <p><u>Paseadores que:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Hagan actividades al aire libre -Les gusten los perros -Busquen una fuente de ingreso complementaria
<p>Estructura de costos</p> <p>Paseador </p> <p>Empleados </p> <p>Marketing     </p> <p>Tecnología </p>		<p>Fuentes de ingreso</p> <p>Comisiones por paseo / suscripción</p> <p>Comisión por venta de otros servicios</p> <p>Venta de publicidad </p>		

Anexo IV

MVP de la aplicación

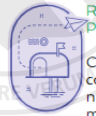


OBTÉN LA APP >



LA ÚNICA APP QUE NECESITAS PARA TU MASCOTA

Encuentra un paseador para tu amigo de 4 patas en todo momento, reserva el paseo de manera rápida y fácil



REFERENCIAS DISPONIBLES DE TODOS LOS PASEADORES

Cada paseador cuenta con referencias y comentarios para cuentas con la información que necesitas a la hora de elegir un paseo para tus mascotas.



TARIFAS CONVENIENTES Y FLEXIBLES

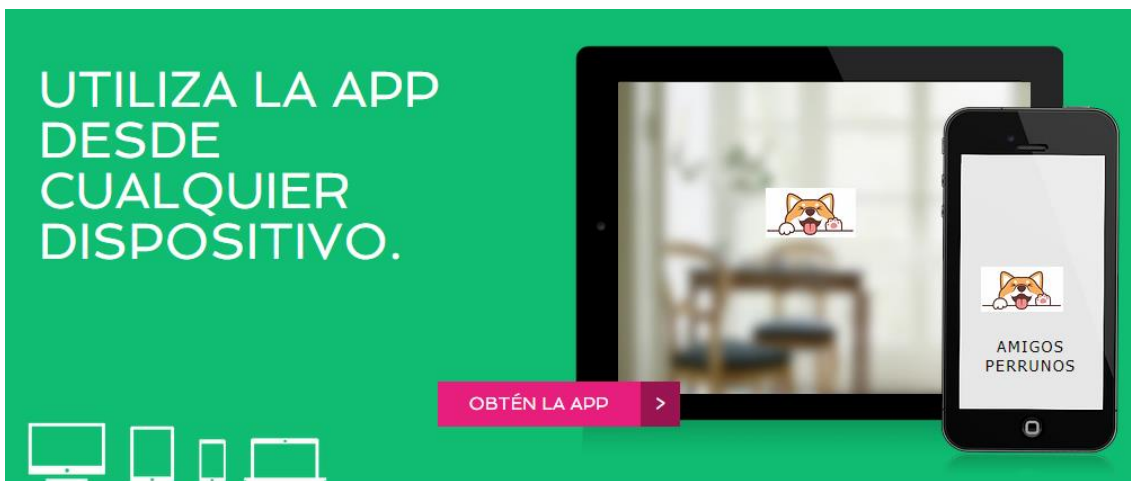
Elegí la tarifa más conveniente para tu bolsillo.



TU MASCOTA PROTEGIDA

Cada paseo puede ser seguido en la APP y contás con los datos de todos nuestros paseadores para tu seguridad y la de tu mascota.

Universidad de San Andrés





Anexo V

Free cash Flow y cálculo del valor de la operación

PROYECCIÓN DE FLUJO DE FONDOS LIBRES											
FLUJOS DE FONDOS OPERATIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBITDA	-	178.597	255.261	278.929	429.715	561.029	905.315	1.078.742	1.182.200	1.290.877	1.297.290
Impuesto operativo	1.575	(42.349)	(64.142)	(72.425)	(125.200)	(191.320)	(301.110)	(361.810)	(398.020)	(420.307)	(438.301)
Inversión NOF	8.675	90.248	142.720	170.104	280.115	375.308	586.705	706.932	751.680	808.070	848.988
Capex	(38.400)	(9.600)	-	-	-	(30.000)	-	-	(30.000)	-	-
FLUJO DE FONDOS LIBRE	(28.150)	216.896	333.840	376.608	584.629	715.017	1.190.909	1.423.865	1.505.859	1.678.640	1.707.977
G_{NOPAT}											5,0%
RONIC											80,7%
FF residual normalizado											768.843
FFL + VR FFL en USD		216.896	333.840	376.608	584.629	715.017	1.190.909	1.423.865	1.505.859	1.678.640	2.476.820
Factor de descuento		0,53	0,28	0,15	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00
Valor presente de FFL + VR FFL USD		115.327	94.384	56.615	46.731	30.389	26.913	17.109	9.621	5.703	4.474
VALOR DE LA OPERACIÓN en US\$		407.268									

Universidad de
San Andrés

Anexo VI

Estados contables proyectados

ESTADOS FINANCIEROS E INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Caja y bancos	11.600	80.165	127.448	152.860	250.305	329.756	515.012	620.787	656.913	707.997	744.631
Cuentas por cobrar		135.880	203.820	285.348	399.487	539.308	701.100	841.320	925.452	971.725	1.020.311
Otros créditos (fiscal)	1.575										
P,P&E neto	38.400	38.400	26.400	14.400	2.400	30.000	22.500	15.000	37.500	22.500	15.000
ACTIVO	51.575	254.445	357.668	452.608	652.192	899.064	1.238.612	1.477.107	1.619.865	1.702.222	1.779.942
Cuentas por pagar	(4.500)	(125.797)	(188.548)	(268.104)	(369.678)	(493.755)	(629.407)	(755.175)	(830.685)	(871.652)	(915.953)
PASIVO	(4.500)	(125.797)	(188.548)	(268.104)	(369.678)	(493.755)	(629.407)	(755.175)	(830.685)	(871.652)	(915.953)
Capital social	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)
Resultado ejercicio	2.925	(78.648)	(119.120)	(134.504)	(232.515)	(355.309)	(559.204)	(671.932)	(739.180)	(780.570)	(813.988)
Otras cuentas de capital											
PATRIMONIO NETO	(47.075)	(128.648)	(169.120)	(184.504)	(282.515)	(405.309)	(609.204)	(721.932)	(789.180)	(830.570)	(863.988)
Ventas netas		317.443	476.165	477.001	667.801	901.531	1.171.991	1.406.389	1.547.028	1.624.379	1.705.598
Costos		(58.950)	(88.425)	(125.300)	(175.420)	(236.818)	(307.863)	(369.435)	(406.379)	(426.698)	(448.033)
Gastos	(4.500)	(137.497)	(204.478)	(144.771)	(134.666)	(118.085)	(3.813)	(3.212)	(3.449)	3.195	(5.276)
RESULTADO OPERATIVO	(4.500)	120.997	183.261	206.929	357.715	546.629	860.315	1.033.742	1.137.200	1.200.877	1.252.290
Resultado financiero											
Otros resultados											
Impuestos	1.575	(42.349)	(64.142)	(72.425)	(125.200)	(191.320)	(301.110)	(361.810)	(398.020)	(420.307)	(438.301)
RESULTADO NETO	(2.925)	78.648	119.120	134.504	232.515	355.309	559.204	671.932	739.180	780.570	813.988