



“CARE-BNB”

Álvaro Jose Chala Ortega

Isabella Martinez Bucheli

Trabajo de Grado para optar por el título de:

Magister en Administración de Empresas

Director de Trabajo de Grado:

Felipe Pacheco

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Bogota, junio 2019

Tabla de Contenido

Resumen	7
1.Análisis De Mercado	9
1.1. Análisis Del Sector	9
1.1.1. Tendencias en Colombia y el Mundo	9
1.2. Análisis De La Necesidad/Oportunidad	12
1.2.1. Necesidad/Oportunidad	16
1.2.2. Propuesta de Valor del Producto o Servicio	19
1.2.3. Clientes/Usuario	21
1.2.4. Competencia	21
1.2.5. Tamaño del Mercado	22
1.2.6. Estrategia de Precio	26
1.2.7. Estrategia de Venta	27
1.2.8. Segmentación de clientes con ancla	28
1.2.9. Contacto canales digitales	28
1.2.10. Estrategia de Promocional	31
1.2.11. Estrategia de Distribución	31
2.Análisis Técnico.....	32
2.1. Análisis del producto.....	32
2.1.1. Descripción del producto/Servicio	32
2.1.2. Gestión de publicaciones	33
2.1.3. Gestión de Ingreso	34

2.1.4. Gestión de estadía.....	34
2.1.5. Gestión de salida.....	34
2.1.6. Gestión de Limpieza y adecuación.....	35
2.1.7. Mapa del Proceso Productivo.....	35
2.2. Facilitadores	36
2.3. Equipos Y Maquinaria	37
2.4. Consumo Unitario	38
2.5. Política De Inventarios	39
2.5.1. Materias Primas e Insumos.....	39
2.5.2. Producto Terminado	39
2.6. Proveedores	40
2.7. Sistemas De Control.....	41
2.8. Cronograma.....	41
3.Análisis Administrativo Y Legal.....	43
3.1. Equipo Directivo	43
3.2. Organización	44
3.3. Personal	45
3.4. Organizaciones De Apoyo	46
3.5. Tipo De Sociedad.....	46
4. Análisis Económico	47
4.1. Inversión En Activos Fijos.....	48
4.2. Proyección En Ventas	49
4.3. Proyección De Gastos Y Costos.....	51

4.4. Gastos De Venta.....	52
4.5. Gastos De Administrativos.....	52
4.6. Proyección De P&G Y Punto De Equilibrio	53
4.7. Flujo De Caja	54
4.8. Análisis De Sensibilidad Y Riesgos	56
5.Evaluación Del Proyecto Y Conclusiones	59
6.Bibliografía	61
Anexos	65

Listado de Anexos

Anexo 1 Competidores.....	65
Anexo 2 Mapa Del Proceso Productivo	66
Anexo 3 Tabla Inversión.....	67
Anexo 4 Tabla Pronostico Ventas.....	67
Anexo 5 Tabla Gastos De Servicios	67
Anexo 6 Tabla Gastos De Venta.....	68
Anexo 7 Tabla Gastos De Administrativos.....	68
Anexo 8 Tabla P&G Y Punto De Equilibrio.....	68
Anexo 9 Tabla Flujo De Caja.....	69

Listado de Gráficos

Gráfico 1 Turista 1.0 Analógico.....	10
Gráfico 2 Turista 2.0 Social	11
Gráfico 3 Turista 3.0 Colaborativo	12
Gráfico 4 Motivo Viaje de huéspedes residentes y no residentes en Colombia	15
Gráfico 5 Propuesta de Valor	20
Gráfico 6 Competidores a nivel global	22
Gráfico 7 Distribución Inmuebles Bogotá	24
Gráfico 8 Distribución Inmuebles Medellín	25
Gráfico 9 Distribución Inmuebles Cali	25
Gráfico 10 Planes ofrecidos y Estrategia de Precio	27
Gráfico 11 Ejemplo de campaña redes sociales	29
Gráfico 12 Ejemplo de campaña redes sociales	29
Gráfico 13 Ejemplo de campaña redes sociales	30
Gráfico 14 Mapa del Proceso Productivo	36
Gráfico 15 Cronograma.....	42
Gráfico 16 Organigrama Equipo Directivo.....	44
Gráfico 17 Proyección inversiones	48
Gráfico 18 Proyección ventas vs propiedades	49
Gráfico 19 Proyecciones propiedades x plan	50
Gráfico 20 Proyecciones propiedades x plan	51
Gráfico 21 Gastos ventas	52

Gráfico 22 Gastos administrativos	53
Gráfico 23 Proyecciones propiedades x plan	54
Gráfico 24 Flujo de Caja	55

Listado de Tablas

Tabla 1 Incremento de visitas de extranjeros	14
Tabla 2 Comparación Tarifas competencia vs AirBnB	16
Tabla 3 CAPEX	37
Tabla 4 Detalle costos operativos/administrativos.....	38
Tabla 5 Personal	45
Tabla 6 Drivers.....	57

Resumen

Actualmente existe una mega tendencia en el turista a ser cada vez más digital, quien busca rentar propiedades amobladas bajo el modelo de economía colaborativa haciendo uso de plataformas en línea como Airbnb. En solo dicha plataforma, se cuentan con más de 4 millones de propiedades publicadas alrededor del mundo; incluso por encima del número de habitaciones listadas por la más grande cadena hotelera. Lo que representa una alta concurrencia de huéspedes temporales demandando que dichas propiedades estén siempre disponibles para el siguiente visitante, traduciéndose en una alta demanda de tiempo requerido para el alistamiento de las mismas. Representando una necesidad tangible de contar con empresas capaces de ofrecer servicios de co-administración del alquiler de corta estadía. Esta oportunidad no es ajena a la realidad en la región donde en promedio Latinoamérica creció a tasas del 10% en el sector turismo destacándose países Colombia, Perú, Chile y Ecuador además de países con tradición turística como México, Argentina y Brasil. Bajo esta propuesta de modelo de negocio de co-administración se estima que es capaz de generar valor para los inversionistas luego de 5 años por más de mil cuatrocientos millones (COP) bajo una consideración de riesgo moderado.

Palabras Clave: Coanfitrión, estadía corta, economía colaborativa

Abstract

Currently, there is a growing trend in tourists to be increasingly digital, who seeks to rent furnished properties under the collaborative economy model through online platforms such as Airbnb. In just such platform, there are more than 4 million properties published around the world; even much more than the number of rooms listed by the largest worldwide hotel chain. What represents a high concurrence of temporary guests demanding that said properties are always available for the next visitor, translating into a high demand of time required for the enlistment. That means a tangible need for new companies able to offer co-management services for short-stay rentals. This opportunity is not alien to the reality in the region where, on average, Latin America grew at 10% in tourism sector with Colombia, Peru, Chile and Ecuador standing out, as well as countries with a tourism tradition such as Mexico, Argentina, and Brazil.

Having said that, it is estimated that under this co-administration business model proposal, it is able to generate value for investors after 5 years by more than one thousand and four hundred million (COP) under a moderate risk consideration

Key Words: Co-host, short stay, collaborative economy

1. Análisis De Mercado

1.1. Análisis Del Sector

1.1.1. Tendencias en Colombia y el Mundo

El mundo ha visto una significativa evolución en los perfiles y preferencias de los viajeros, especialmente en la búsqueda y selección de sus viajes, en términos de destinos, hospedajes, plataformas de búsqueda e incluso se ha reducido el temor e incertidumbre de realizar pagos a través de internet. De hecho, aquellos usuarios que preferían opciones convencionales como agencias de viajes presenciales, grandes cadenas hoteleras y tours tradicionales, han empezado a entrar en la mega tendencia del “super consumidor” donde la tecnología y los dispositivos brindan diferentes formas de búsqueda, permitiendo personalizar incluso los productos y servicios (El Tiempo, 2018). Anteriormente en el caso de las reservas hoteleras los únicos medios de comunicación eran vía telefónica con una fuerte dependencia de las agencias de viajes como intermediarias, creando una limitada interacción entre el establecimiento y el huésped. Actualmente encontramos varias plataformas que permiten tener contacto directo, ajustando detalles e incluso personalizando los requerimientos a los deseos del cliente.

En la industria del turismo encontramos tres tipos de turistas, el **turista 1.0** caracterizado por procesos tradicionales en términos de organización de viajes, quienes dependen altamente de intermediarios, siendo un usuario ajeno al uso de aplicaciones en línea y prefieren seguir los procesos acostumbrados de reservas como se observa en el *Cuadro 1 – Turista 1.0 /Analógico*. (Marco, 2017)

La globalización y la eliminación de barreras de comunicación ha permitido que la industria del turismo evolucione y es donde se empieza a encontrar al **turista 2.0**, quien está abierto al uso de nuevas tecnologías, asumiendo un perfil más autónomo y menos dependiente de los intermediarios tradicionales. Por lo que las agencias de viajes, hoteles y empresas relacionadas a la industria, durante los últimos años han empezado a introducir campañas de marketing en medios electrónicos, acercando a los clientes a tener mayor contacto con la información, facilitando pagos en línea, permitiendo así acercar a los clientes de forma virtual y reduciendo al máximo la interacción física o presencial en oficinas, conociendo este perfil como turista social. **Cuadro 2** – Turista 2.0 /Social. (Marco, 2017)



Gráfico 1 *Turista 1.0 Analógico*

Fuente: Marco, (2017)



Gráfico 2 *Turista 2.0 Social*

Fuente: Marco, (2017)

Durante la primera década del siglo XXI la evolución de la web ha sido caracterizada por la posibilidad de interacción entre usuarios, con aplicaciones y programas que permiten compartir contenido, incrementar las posibilidades de comunicación y realizar pagos a través de portales alrededor del mundo, según *whole digital Technologies* (2018) de esta forma, el avance web de una versión 1.0 a 2.0 logró atraer alrededor de 1 billón de usuarios.

Posteriormente, en los últimos años se ha visto un cambio más significativo con respecto al estilo de vida de los viajeros, la evolución de la tecnología ha logrado un mundo más disponible y portable con el uso del internet y las apps dentro de dispositivos móviles, relojes digitales y tabletas, así como otros dispositivos portátiles, lo que ha traído consigo la conversión de un viajero más independiente y confiado, debido a que tiene disponible toda la información que circula en la internet, permitiendo tomar decisiones de uso y búsqueda, además de validación mediante comentarios de otros usuarios, chats directos con los operadores con respuestas inmediatas, igualmente haciendo que la inteligencia artificial logre en cuestión de minutos ayudar a tomar decisiones de destinos, aerolíneas, hoteles, hospedajes y de acuerdo a los parámetros y expectativas establecidas. Es así como surge el **turista 3.0**,

quien cada vez es más autónomo y práctico basando toda su experiencia de viaje principalmente en su smartphone y dispositivos móviles. **Gráfico 3** – Turista 3.0 /Colaborativo. (Marco, 2017)



Gráfico 3 Turista 3.0 Colaborativo

Fuente: Marco, (2017)

Finalmente, como parte de este proceso evolutivo guiado y motivado por la transformación digital en la era actual, se está empezando a ver un último tipo de turista, que se pronostica que será conocido posteriormente como el **turista 4.0** quien es un emprendedor y/o viajero profesional que busca en su tiempo libre experiencias, disfrutando su tiempo con fácil acceso a plataformas móviles para tomar decisiones casi inmediatas combinando el coworking con el networking digital.

1.2. Análisis De La Necesidad/Oportunidad

Existen una necesidad creciente alrededor de los propietarios que desean alquilar sus inmuebles a través de plataformas de rentas cortas, las cuales están cada vez en más auge en

todo el mundo, en vista que estas permiten percibir ingresos hasta 3 veces mayores que los alquileres tradicionales, sin embargo, con la contraprestación de demandar una alta disponibilidad de tiempo para el pre-alistamiento y administración de la reserva de cada huésped (check-in/out, entrega de llaves, inventario, limpieza, reparaciones, etc). Dicha demanda, se debe a la frecuente rotación de huéspedes y ciclo de preparación-atención en cada registro. Considerando que la mayoría de los propietarios no cuentan con tiempo suficiente, ya que muchos ven este alquiler como una fuente extra de ingreso y no como su actividad económica principal, permite identificar que existe una oportunidad muy fuerte de prestar estos servicios coadministración y ayudar a los propietarios a ver reflejado un incremento en sus ingresos sin sacrificar su tiempo.

Bardhi y Eckhardt (2012), fueron talvez los primeros en describir muy bien el concepto del “sharing” como acceso basado al consumo; un mercado medido por un tipo de transacciones donde no existe una transferencia de la propiedad en el proceso, atendiendo las necesidades de las partes únicamente. Bajo este principio surgieron múltiples desarrollos basados en la economía colaborativa establecida en el principio mercantil de entrega de un pago a cambio de compartir un bien o servicio que el cliente necesite.

Desde el 2008, múltiples plataformas fueron creadas bajo estos modelos colaborativos, las cuales empezaron a revolucionar el mundo provocando que los medios tradicionales empezaran a replantear sus modelos de operación y así competir con estas nuevas tendencias que llevaron a varios emprendedores a convertirse en dueños de compañías de billones de dólares. Una de estas compañías es Airbnb, quien cuenta con más de 3 millones de publicaciones en 190 países y alrededor de 65 mil ciudades por todo el mundo, superando

incluso a la disponibilidad actual de grandes cadenas como Marriot quien alcanza tan solo 1,3 millones, seguido por Hilton.

En Colombia, el crecimiento del turismo ha sido del 11,7% en los últimos años, con variaciones significativas por encima del 13,3% en el 2015 y 2016; muy por encima del promedio anual de 4,1% del mundo. Este sector para Colombia representa significativos ingresos ubicándose de tercero, después del petróleo y carbón.

Según cifras del MINCIT en el 2018 el ingreso de turistas representó para Colombia ingresos cercanos a los 6 billones de dólares, generando alrededor de 300,000 nuevos empleos a lo largo de los distintos municipios, incluso alcanzando lugares apartados que gracias a la cobertura de banda ancha del país son visibles y accesibles para turistas ahora.

En cifras oficiales el 2018 se tuvo un incremento en visitas de extranjeros del 10,4% en total; pasando de 3.630.946 a 4.008.564 (sin considerar cruceros), cifras que como se aprecia en la tabla inferior va en aumento.

Tabla 1 Incremento de visitas de extranjeros

Año	Extranjeros no residentes	Pasajeros en cruceros	Colombianos no residentes	Total visitantes extranjeros	Tasa de crecimiento
2011	1'496.401	313.153	546.024	2'355.578	
2012	1'591.120	254.351	583.561	2'429.032	3%
2013	1'726.300	306.694	561.703	2'594.697	7%
2014	1'967.814	314.207	597.522	2'879.543	11%
2015	2'288.342	272.206	689.838	3'250.386	13%
2016	2'528.877	303.582	724.302	3'556.761	9%
2017	2'837.171	344.624	793.775	3'975.570	12%
2018	3'149.259	382.279	857.277	4'388.815	10,4%

Fuente: Mincit – Ministerio de Comercio Industria y Turismo

Esto en contraste con las cifras mostradas por el DANE en relación con la ocupación hotelera, la cual, con respecto al año anterior para viajeros no residentes, registro un incremento del 1,6% en la ocupación.

En resumen, según cifras oficiales en total del crecimiento de la demanda hotelera con respecto al año anterior es del 0,7% en contraste con las cifras de visitantes foráneos cercana al 10,4%. COTELCO aduce que posiblemente dichas inconsistencias (diferencias de 9,7%) se deben a la informalidad en la oferta de sitios de hospedaje particular para turistas, lo cual está afectando el sector hotelero en la actualidad, especialmente aquellas plataformas para alquiler de propiedades, las cuales dificultan la obtención de datos oficiales por el rápido crecimiento y falta de control gubernamental; lo que permite deducir que el mayor crecimiento se ha experimentado en ofertas de hospedaje alternativas a los hoteles convencionales.

Según esto, el crecimiento de oferta de habitaciones en el 2018 se estima cercano al 9% solo considerando turistas extranjeros.



Gráfico 4 Motivo Viaje de huéspedes residentes y no residentes en Colombia Fuente: DANE

Por dicha razón, el análisis de este documento se enfocará en cifras relacionadas a la plataforma de alquiler online **Airbnb**, la cual es líder a nivel mundial gracias a sus beneficios, como contar con el cargo de servicio más bajo respecto a las demás plataformas (3%), NO cobro de publicación y seguro de protección ante daños del inmueble; generando alrededor de 4,4 billones de dólares de ingresos anuales en todo el mundo, seguido de su más fuerte competidor Booking quien obtuvo 2.8 billones de dólares en el 2018.

Tabla 2 Comparación Tarifas competencia vs AirBnB

¿Cómo son las tarifas en comparación con la competencia?	Airbnb	Homeaway	Booking.com
Comision por Servicio del anfitrión (por cada reservacion)	3-5%	5%	15-20%
Publicar un anuncio siempre gratis	✓	✓	✓
No hay tarifas de procesamiento para tarjetas de crédito	✓	✓	✗
Cobertura para daños en la propiedad de hasta \$1.000.000 USD	✓	✗	✗

Fuente: Airbnb (2018)

1.2.1. Necesidad/Oportunidad

En promedio, un anfitrión de un inmueble en plataformas de alquiler de corta estadía requiere un mínimo de 20 horas al mes, las cuales son invertidas en labores de administración, estando sujetas a duplicarse o triplicarse en función de cada reserva adicional obtenida durante dicho tiempo. Entiéndase labores de administración tales como comunicación con huéspedes potenciales, **coordinación de personal de aseo y mantenimiento para organizar óptimamente las condiciones de la propiedad**, pre-alistamiento y post alistamiento del

inmueble ante la llegada de un nuevo huésped, gestión de reclamaciones frente a la plataforma, entras labores.

Según el portal Homeaway se estima que, para una buena administración de un inmueble vacacional en alquiler, se requiere alrededor de **8.4 horas por semana**, lo que se traduce en **33 horas efectivas al mes** con posibilidad de incrementos si los ciclos de estadías cortas se aumentan al recibir más reservas durante dicho periodo.

Solo en Bogotá al año se alquilan 18,000 inmuebles, los cuales permanecen hasta 9 meses en espera de encontrar un arrendatario bajo el método tradicional, y se estima que en sectores con m2 por arriba de 6MM se cuentan con casi 3,000 inmuebles destinados para alquiler de cortas estadías. Por tanto según estudios de mercado, los propietarios de 360 inmuebles desean delegar la administración del alquiler, sin considerar aun propietarios de inmuebles que desean percibir mayor cantidad de ingreso migrando del alquiler tradicional de contratos a términos fijos por alquileres de estadía corta a través de aplicaciones móviles, sin embargo, la mayoría tienen una responsabilidad laboral de tiempo completo, no cuentan con el tiempo suficiente, o desconocen el modelo y prefieren no arriesgarse por falta de asesoría.

Representando esto una inmensa oportunidad de prestación del servicio de co-administración de la propiedad, permitiendo así el propietario lucrarse sin preocuparse de los por menores asociados al proceso de hospedaje a través de plataformas como Airbnb. Resaltando que, entre un mejor servicio prestado al huésped, mayor será la calificación, tornándose la publicación del inmueble más atractiva para los huéspedes potenciales, entonces, capitalizándose con certeza en una mayor demanda

En resumen, se enumeran a continuación las actividades de forma general requeridas para habilitar un inmueble ante cada nueva reserva:

- Entrega y recogida de llaves
- Limpieza del inmueble
- Lavandería dotación habitación-baño
- Gestión de reserva y comunicación con los huéspedes (multi-idiomias)
- Gestión del perfil (actualizaciones)
- Resolución de incidencias durante la reserva y estadía
- Resolución de imprevistos y reparaciones previa/posterior reserva
- Reclamaciones frente afectación del inmueble con Airbnb
- Manejo de situaciones de emergencia en las propiedades (seguridad/convivencia/etc.)

Considerando lo anterior, el pre-alistamiento y administración de las propiedades y huéspedes requiere de una constante comunicación y presencia, lo positivo de estas plataformas es que los precios por noche son considerablemente más bajos que algunas cadenas hoteleras u hospedajes, teniendo así un margen de negociación con los usuarios mucho mayor; lo que representa para los propietarios ingresos promedio por noche alrededor de \$140,000 (COP) y ocupación del 55% por mes.

Dicha demanda, se traduce en la necesidad de tiempo invertido coordinando la llegada y salida de turistas frecuentemente, siendo una actividad demandante que limita incluso a muchos propietarios a no ofertar sus inmuebles por falta de un intermediario que logre pre-alistar la propiedad antes de la llega de cada nuevo huésped y garantice el cuidado de la misma.

1.2.2. Propuesta de Valor del Producto o Servicio

La propuesta de valor radica en “Un propietario arrienda su inmueble en Airbnb no tiene de que preocuparse si está en las manos Care-bnb” bajo un modelo de co-administración integral de las propiedades que se alquilan a través de plataformas de hospedaje de estancia cortas del inmueble, con el fin de ofrecer servicios de “*property management*” para reducir el tiempo invertido por el dueño de acuerdo al plan seleccionado, maximizando sus ingresos frente a un cargo porcentual por la administración del mismo.

Esto contempla la creación y administración de anuncios, el check-in y check-out de huéspedes, limpieza de la propiedad, lencería de camas, manejo de incidencias durante la estadía, así como la comunicación con huéspedes y clientes potenciales hasta en tres idiomas distintos. Basado en dicha propuesta, se ofrece el servicio de co-administración o también conocidos como co-anfitriones bajo tres planes:

1. **BASICO:**

- Gestión de la reserva del inmueble
- Gestión de publicación
- Gestión de estadía (recibimiento y salida de huéspedes)
- No incluye los demás servicios. Este servicio permite disminuir parcialmente tiempos operativos al propietario.

2. **HELP:**

- Este servicio brinda los beneficios del BASICO
 - Adicionalmente la preparación el inmueble

- Limpieza del inmueble
- Suministro de elementos de aseo personal básico por habitación
- Este servicio reduce aún más el tiempo necesario manteniendo algunas labores aun con el propietario.

3. FULL:

- Este plan considera todos los beneficios del plan HELP
 - Adicionando servicio de lavandería
 - Atención integral de la reserva
 - Este plan está diseñado para personas que desean percibir ganancias con CERO intervenciones en el proceso de alquiler la ventaja del plan FULL son los indicadores y toda la información financiera. Desarrollado principalmente para inversionistas.



Gráfico 5 Propuesta de Valor

Fuente: Elaboración Propia

1.2.3. Clientes/Usuario

Los clientes de Care-BnB son propietarios de uno o varios inmuebles que utilizan plataformas de hospedaje, con disponibilidad de tiempo limitada para invertir en la óptima administración de sus alquileres, además interesados en percibir ingresos extras con una condición de riesgo inherente a este tipo de alquileres y que están dispuestos a pagar un cargo porcentual según el plan de preferencia, que les permita sacar el mejor provecho de su inmueble y que se traduzca en un incremento en la demanda.

1.2.4. Competencia

Como parte del análisis de mercado, se encontraron compañías que ofrecen servicios similares en diferentes partes del mundo ver **Anexo Competidores**, siendo Europa y Norte América los mercados más desarrollados y por ende competidos con la mayor cantidad de empresas de administración de propiedades de alquiler de este tipo. Uno de los puntos más importantes es conocer que el mercado en Latinoamérica está creciendo y no existen compañías que logren brindar un servicio que cumpla las expectativas de los usuarios. En Colombia existen 3 empresas enfocadas en Bogota principalmente como mercado, y solo 1 ha incluido en su portafolio Medellín.

Como parte del alcance de este documento, el estudio se enfocará en el análisis de las 3 ciudades principales de Colombia, es decir, con un enfoque inmediato en el universo nacional, sin descartar el inmenso potencial para ser extrapolado a toda la región de Latinoamérica.

Competidores a nivel global

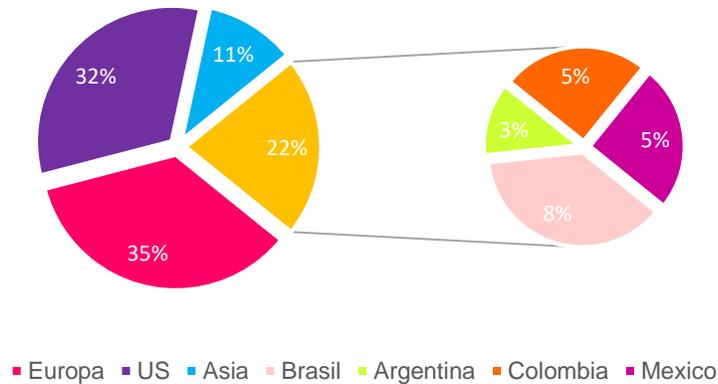


Gráfico 6 Competidores a nivel global

Fuente: Elaboración Propia

1.2.5. Tamaño del Mercado

El mercado de alquiler de inmuebles para estancias cortas anualmente puede llegar a generar ingresos superiores a los 8 mil millones de pesos en Colombia, considerando solo las publicaciones de 10,000 inmuebles disponibles en Bogotá, Medellín y Cali, las cuales, en promedio, mensualmente generan 1,5 millones de pesos por propiedad amoblada publicada. Basado en estas cifras obtenidas de plataformas de manejo de información con tecnologías de *machine learning*, es posible estimar el número de inmuebles existentes con sus corrientes precios promedio, porcentaje de ocupación, “temporaneidad”, entre otros importantes datos; principalmente considerando un mercado donde propietarios publican sus inmuebles en su mayoría sin ningún tipo de apoyo administrativo, quienes terminan teniendo la potencial necesidad de contratar un servicio de coadministración con el fin de delegar funciones

logísticas de sus publicaciones, a cambio de un porcentaje del valor que está percibiendo en su alquiler.

Durante el mes de marzo se adelantó un estudio de mercado principalmente basado en un prototipo que buscara darnos más información a través de los canales orgánicos que utilizan los propietarios de este tipo de plataformas de alquiler para publicar sus inmuebles. El estudio se realizó durante 1 mes con el fin de entender patrones de comportamiento, información demográfica, ubicaciones, nivel de interés y el mercado potencial.

Adicionalmente al extraer la información por ciudad y por sectores de las publicaciones existentes se ha logrado determinar las características del mercado potencial, de la forma como se presenta a continuación:

1. El medio más efectivo para alcanzar el grupo de propietarios de inmuebles amoblados destinados para alquiler es a través de Instagram en primer lugar y Facebook en segundo, además:
 - El 55% del mercado potencial son mujeres, y haciendo una segmentación más fina se determinó que quienes mayoritariamente de la muestra con un 30% se encuentran entre los 25 y 45 años (Mercado objetivo principal)
 - En hombres el potencial más significativo se encuentra en 25 y 34 años siendo un porcentaje menor que las mujeres (14% del total), tornándose en el mercado secundario.
 - El nivel de interés mostrado durante el estudio en promedio fue del 12% para clientes contactados a través de campañas publicitarias en redes sociales, y el 19 % para personas contactadas de forma directa por mensaje a través de Airbnb

2. Propiedades con mayor rotación e interés de turistas se encuentran en sectores de clase media-alta y alta en ciudad de Colombia, teniendo niveles de ocupación promedio del 55%.
3. Dentro de dichos sectores en las 3 ciudades principales se cuenta actualmente con 6,900 propiedades distribuidas de la siguiente forma según el número de publicaciones:
 - Bogotá: 2284 propiedades
 - Medellín: 2801 propiedades
 - Cali: 1815 propiedades

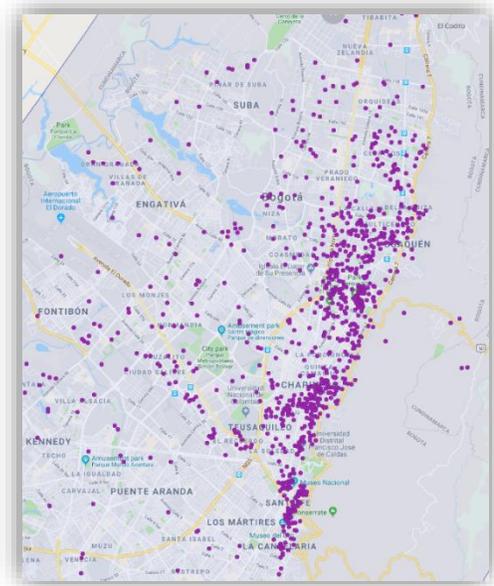


Gráfico 7 Distribución Inmuebles Bogotá

Fuente: Air DNA

Por tanto, basado en resultados se estima que el mercado potencial de propietarios que estarían interesados un 15% en promedio del total de inmuebles, sin considerar aun los inmuebles para alquilar que aun sus propietarios no han considerado migrarse hacia las nuevas plataformas de alquiler como Airbnb, que sería el mercado aun para cautivar que requiere de estudios posteriores.

En conclusión, se proyecta que el mercado actual en las tres ciudades sería de alrededor de 1,035 propiedades que estarían entrando dentro del modelo de co-administración de Care-BnB como clientes potenciales, con una posibilidad de crecimiento de hasta un 25% cuando alcance la madures y conocimiento el modelo.

1.2.6. Estrategia de Precio

La tarifa definida para pago por parte del cliente viene expresada en función de porcentaje del valor total que el huésped paga en cada reserva, la cual está sujeta al acuerdo con el propietario según sea la necesidad del nivel de servicio contratado basado en los 3 planes existentes. Dichos planes están catalogados por el nivel de actividades a realizar en el inmueble, y en función del porcentaje que el propietario reconoce sobre el valor total de la reserva para administración de la misma con los siguientes porcentajes:

BASIC	: 15% sobre el valor total de la reserva
HELP	: 20% sobre el valor total de la reserva
FULL	: 30% sobre el valor total de la reserva



Gráfico 10 Planes ofrecidos y Estrategia de Precio

Fuente: Elaboración propia

Este esquema presentado de tarifas porcentuales ya ha sido probado con anterioridad en otros países por firmas que llevan desarrollado el mercado ofreciendo servicios similares para esta modalidad de alquiler de estadias cortas.

1.2.7. Estrategia de Venta

La estrategia de venta tendrá principalmente las siguientes consideraciones para su promoción, comercialización y atracción de nuevos clientes.

Se buscarán canales de distribución principalmente consultado por mujeres con el fin de brindar confianza y tranquilidad en el momento de alquilar sus propiedades, utilizando medios y canales confiables para mujeres.

1.2.8. Segmentación de clientes con ancla

A través de herramientas de inteligencia artificial se extraerán los clientes con la frecuencia más alta de reservas de Airbnb además con el costo mayor de alquiler más alto, con el fin de entrar en contacto con estas mujeres inicialmente y ofrecer un servicio de prueba que dé a conocer el servicio y las bondades del mismo.

1.2.9. Contacto canales digitales

En este sentido se realizará mucho énfasis en redes sociales de grupos de mujeres de Facebook donde hacen recomendaciones de servicios y bienes, dirigidos a mujeres

1. Wiki-Mujeres, Entre-mujeres, Mujeres sin límite, MarakiUnet.
2. Contratación de influenciadoras famosos que promuevan confianza en el alquiler de inmuebles, de acuerdo con el nivel de seguidoras y mayor presencia en las 3 ciudades principales.



Gráfico 11 Ejemplo de campaña redes sociales
 Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 12 Ejemplo de campaña redes sociales
 Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 13 Ejemplo de campaña redes sociales

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente a la campaña anterior, se tendrán un foque más masivo con especificaciones más claras para un perfil de propietario que también viaja para que conozca acerca de la opción de viajar distinta a los hoteles, y desde su propia experiencia de viaje quiera vivir este modelo, desde el enfoque inverso como arrendatario para turistas.

1. Redes sociales a través campañas publicitarias pagas en Facebook e Instagram ads
2. Google Ads en búsquedas relacionadas en viajes y hospedajes Colombia
3. Pautas publicitarias de 10 segundos en YouTube en temas relacionados de visitas de lugares y viajes Colombia

1.2.10. Estrategia de Promocional

Adicionalmente, la participación en ferias y/o ruedas de negocio inmobiliarios, donde el objetivo estará asociado a brindar visibilidad acerca del servicio y el valor que puede otorgar a inversionistas en propiedad raíz, que desean percibir mayores ingresos de alquiler de sus inmuebles. Actualmente hay varios modelos de nuevos edificios que ofrecen esta opción desde un inicio con el fin que en sus estatutos de constitución se promueve el alquiler de estancias cortas.

1.2.11. Estrategia de Distribución

En este punto se entiende que el cliente ya ha sido vinculado a través de uno de los planes y el cliente ha delegado el acceso y control de la cuenta donde se encuentra el inmueble vinculado. Por tanto, la comunicación será constante por chat y llamadas, en caso tal que lo requiera el cliente. El cliente será informado ante eventos particulares del ciclo normal de reserva.

Care-bnb realizara todo el proceso logístico para transporte de personal de entrega y recibimiento de inmueble, así como del personal de aseo y mantenimiento (si aplica) con el fin de garantizar el óptimo estado del inmueble siempre disponible para la llegada del próximo huésped.

2.Análisis Técnico

A continuación, se presenta un modelado de la propuesta de valor con el fin de dar claridad sobre el producto conceptualizado en la idea de negocio y la forma que alcanzará a cada uno de sus futuros clientes

2.1. Análisis del producto

El cliente potencial recibirá como producto un encapsulado de servicios, los cuales han sido fragmentados en 3 posibles niveles de actividades según preferencia del cliente. Basado en lo anterior, el cliente seleccionará el plan según el fee que esté dispuesto a pagar para la administración para su propiedad amoblada, todo esto, con el fin de delegar el nivel de actividades reduciendo su tiempo invertido y tener disponibilidad para otras actividades personales.

De esta forma, Care-bnb se encargará de la administración de propiedades surtiendo labores como coanfitriones de acuerdo con la preferencia del cliente recibiendo un cobro porcentual pactado sobre el total del valor de la reserva.

2.1.1. Descripción del producto/Servicio

Como se mencionó anteriormente, detrás del proceso de alquiler a través de plataformas web y/o móviles existe una serie de actividades para asegurar una excelente y óptima atención de la demanda de huéspedes de estancias cortas, la cual compromete la disponibilidad de tiempo

del arrendatario del inmueble amoblado. En vista de esta situación, a continuación, se listan de forma general las actividades, tiempos estimados necesarios, complejidad y prioridad de estas; necesarias para asegurar un hospedaje satisfactorio en todos los aspectos.

2.1.2. Gestión de publicaciones

Por tanto, una vez contratado el servicio del *plan (BASIC, HELP, FULL)*, el cliente es asesorado en el proceso de realización de la publicación del inmueble, así como el acompañamiento en mejoras como toma de fotos semi-profesionales con niveles de iluminación óptimos, resaltando todas las cualidades de los espacios.

Posteriormente, se procede a realizar la publicación mostrando todos los aspectos positivos haciendo más llamativo el anuncio, logrando mostrar los “amenities” con los que cuenta la propiedad, y así calculando el valor adecuado de hospedaje para el periodo de tiempo y sector. Esto con ayuda de big-data para complementar datos como detalles sobre demanda, preferencias, perfiles de clientes y demás. Finalmente, se define las descripciones indicadas y se asocia la publicación con la cuenta de co-host para así habilitar la coadministración.

Seguido a esto, se realiza un monitoreo constante del progreso de visitas y el comportamiento del mercado para ajustar los precios cuando es necesario. Durante el transcurso de espera entre reservaciones, los clientes potenciales reciben respuestas en tiempo cortos en 3 diferentes idiomas para asegurar un claro entendimiento, además de crear un vínculo de cercanía con el cliente.

2.1.3. Gestión de Ingreso

Una vez confirmada la reserva, se precede a realizar las coordinaciones necesarias, para tener absolutamente todo listo al momento del arribo del huésped y brindar el máximo y mejor nivel de experiencia desde el check-in.

2.1.4. Gestión de estadia

La comunicación se mantiene constante y abierta, garantizando la satisfacción del nivel de servicio de los huéspedes recientemente instalados, brindando explicaciones claras y rápidas ante posibles dudas y/o cuestionamientos.

El huésped recibirá soporte 24-7 en informaciones, o asistencia incluso en caso de emergencias en alguno de los inmuebles, asegurando dar solución a los particulares requerimientos

2.1.5. Gestión de salida

Una vez el ciclo de permanencia de la reserva ha sido cumplido, se asegura el acompañamiento durante el check-out, manteniendo un ambiente siempre amable y cálido con los huéspedes salientes.

Finalmente, se realiza la inspección e inventario del inmueble con el fin de asegurar el correcto estado. Los procesos de reclamación se realizarán directamente con el huésped saliente y/o con Airbnb de ser necesario.

Al completar este paso se procede a proveer la calificación correspondiente al huésped, de acuerdo con el resultado de la inspección, además del cumplimiento a las normas del hogar estipuladas en los manuales.

2.1.6. Gestión de Limpieza y adecuación

Posterior a la confirmación del correcto estado del inmueble, se coordina la logística necesaria para dejar el inmueble nuevamente en óptimas condiciones, considerando aspectos de limpieza integral, reposición de elementos de aseo básicos agotados, cambio de sábanas y toallas. Adicionalmente en caso de elementos averiados se garantizan las reparaciones básicas, y coordinación de daños más significativos si así lo requiere el propietario.

2.1.7. Mapa del Proceso Productivo

A continuación, se muestra el flujo de proceso que caracteriza los servicios de Care-bnb, el cual busca facilitar la experiencia de alquiler frecuente por periodos cortos.

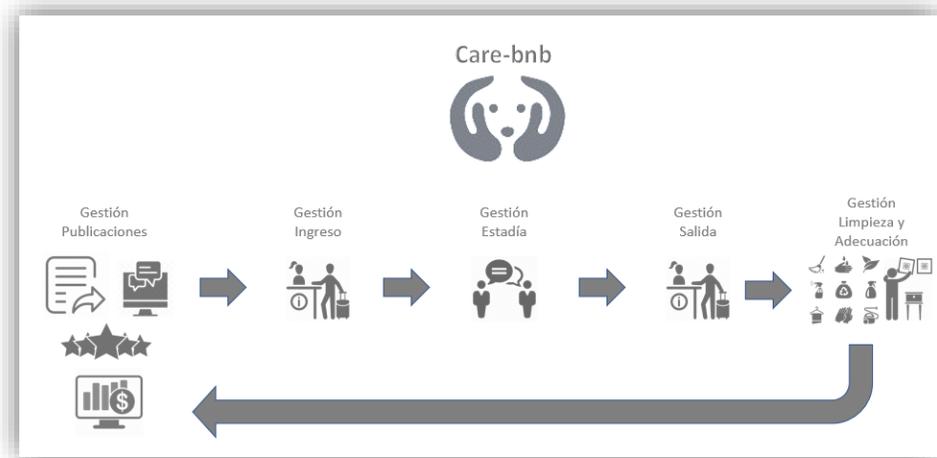


Gráfico 14 Mapa del Proceso Productivo

Fuente: Elaboración Propia

En el **Anexo Mapa Del Proceso Productivo** se puede observar las actividades, tiempos estimados y tipos de labor a realizar dentro de los servicios a contratar por parte de los usuarios, así como una clasificación mediante la complejidad y la prioridad.

En la tabla se encuentran 11 ítems de los cuales el 9% es complejidad alta, el 36% medio/alta, el 45% media y el 9% baja, de esta forma se establece el nivel de prioridad basado en los siguientes criterios, 1: prioridad alta, 2: prioridad media y 3: prioridad baja.

2.2. Facilitadores

Es requerida una oficina como punto central donde se encuentre el personal administrativo concentrado además de una de bodega adecuada para almacenar los elementos de aseo y lencería de hogar. Idealmente los conserjes se ubicarán en distintos puntos y podrán operar desde sus hogares con disponibilidad para desplazamiento. Una persona se encargará de la

movilización y entrega de elementos de aseo, así como lencería para adecuación y alistamiento del inmueble.

2.3. Equipos Y Maquinaria

En esta parte se requieren la adquisición de activos para ejercer labores contando con estos como herramientas. Adicionalmente, un vehículo estará transportando los elementos necesarios para adecuación de cada inmueble. Se ha considerado la adquisición de dichos elementos en función de las ciudades donde se tenga operaciones, donde se observa la inversión de forma correspondiente donde el número de ciudades se ha expandido operaciones.

Tabla 3 CAPEX

-- CAPEX --										
	Ítem	Elemento	Notas	Valor	Total Año 0	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Movilización de implementos de adecuación inmueble	1	Vehículo	-	\$ 28 800 000	\$ 28 800 000	\$ -	\$ 60 000 000	\$ -	\$ -	\$ 60 000 000
Manejo de cuentas y publicaciones, confirmación de estado, información de novedades, comunicación con el cliente	2	Tabletas+ Teclado	-	\$ 8 000 000	\$ 8 000 000	\$ -	\$ 16 000 000	\$ 16 000 000	\$ 16 000 000	\$ 16 000 000
Movilización de implementos de adecuación inmueble	3	Smartphone	-	\$ 6 000 000	\$ 6 000 000	\$ -	\$ 48 000 000	\$ 24 000 000	\$ 24 000 000	\$ 48 000 000
Toma de imágenes para publicaciones	4	Cámara Fotográfica profesional	-	\$ 2 000 000	\$ 2 000 000	\$ -	\$ 4 000 000	\$ -	\$ -	\$ 4 000 000
Presupuesto Desarrollos Tecnología	5	Desarrollos de Tecnología (Presupuesto Inicial)	-	\$ 60 000 000	\$ 60 000 000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No.Ciudades						1	3	3	3	5
					Inversion Inicial	2019	2020	2021	2022	2023
					\$ 104 800 000	\$ -	\$ 128 000 000	\$ 40 000 000	\$ 40 000 000	\$ 128 000 000

Fuente: Elaboración propia

2.4. Consumo Unitario

Como parte de las labores mensuales se estimaron los siguientes costos de operativos/administrativos de manera inicial:

Tabla 4 Detalle costos operativos/administrativos

- SALARIOS -						
	Tipo de contrat	Jornada	Responsabilidades	Cantidad	Salario Mensu	Ciclo de ingreso
CEO	Directo	Personal de confianza	Gestor y Director General	1	\$ 8 002 800	Beta
Personal operativo	Directo	Diurna	Limpieza de viviendas - Adecuación de viviendas - Reparaciones menores	2	\$ 936 000	Beta
Gestor de redes sociales	Freelance	Horas	- Administración de publicaciones - Registro fotográfico - Mercadeo y redes sociales de empresa	1	\$ 1 200 000	Beta
Jefe de operaciones	Directo	Personal de confianza	Administración de propiedades - Coordinación de personal	1	\$ 3 200 000	Beta
					\$ 13 338 800	

Fuente: Elaboración Propia

Este valor al ser proyectado anualmente, estima para el primer año una suma alrededor de \$160.065.600 de pesos.

- El valor invertido para conseguir cliente se estima alrededor de \$76,800,000 de pesos, correspondiente a los pagos personal técnico, gerente de cuenta y gerente de comunidades sociales.
- Se proyecta que para el primer año en la ciudad de Cali se tendrán 83 inmuebles equivalente al 10% del mercado de interés actual (835 inmuebles), lo que nos permite calcular lo siguiente:
 - $CAC = 77MM / 83 = 930 \text{ MM}$
 - $LTV = 245K * 12 * 3 = 8,8MM$
 - $PPC = LTV - CAC = 8,8MM - 0,93 \text{ MM} = 7,9 \text{ MM}$

2.5. Política De Inventarios

Para este modelo de negocio los inventarios estarán limitados a los elementos listados en el ítem 2.5.1 principalmente.

2.5.1. Materias Primas e Insumos

Dentro de este ítem se encuentran especialmente los elementos básicos de aseo como jabones, detergentes, champú, acondicionador y crema corporal. Además, se tiene la opción de suministro de juego de sábanas en los distintos tamaños.

Todos los elementos volumétricos deberán ser pesados y sus consumos registrados siendo asociados a un consecutivo de la reserva hecha, con el fin de controlar tanto los costos, imprevistos dentro del proceso de inventarios de conteo cíclico particularmente en elementos conocidos como consumibles.

Los elementos como sábanas se tendrán siempre en inventario 3 juegos de sábanas en color blanco en los tamaños sencillo, Queen y King. Adicionalmente se tendrán 5 juegos de toallas de manos blancas, 5 toallas blancas para el cuerpo estos productos serán cargados al cliente de ser requeridos como valores adicionales.

2.5.2. Producto Terminado

El producto terminado se considera cuando se ha completado todo el proceso de generación de valor, el cual es intangible y deberá ser medido por indicadores tales como:

- Calificación del cliente externo (Huésped)
- Nivel de satisfacción del cliente interno (Propietario)

Se tendrán otros indicadores como:

- Frecuencia de alquiler (Lead time)
- Nivel de éxito (# visitas vs reservas)

2.6. Proveedores

Considerando el modelo operacional para este tipo de servicio es importante desarrollar proveedores estratégicos que puedan suplir necesidades y servicios complementarios en caso de picos en la demanda, novedades con personal de staff además obtener financiación y soporte. Dentro de estos se cuentan los siguientes:

- Empresas de servicios de limpieza
- Empresa de servicios técnicos y mantenimiento
- Empresa de servicios de hosting en la nube
- Empresas de servicios públicos
- Empresa de servicios administrativos (Legal, contadores, etc.)

Dentro de la exploración realizada se tiene proveedor considerados como Sodexo, eficacia, casa limpia, Emas, brilla-aseo.

2.7. Sistemas De Control

Dentro del listado de sistemas de control se tienen los siguientes:

- Guesty: Software de sistema de gestión de propiedades integrada con distintas plataformas de alquiler con indicadores e información End- End, permitiendo tener el control de todas las reservas y los estados de los procesos.
- Photoshop: Software para diseño y edición de imágenes

2.8. Cronograma

La proyección que se tiene para el emprendimiento es iniciar actividades en agosto del 2019, las cuales, de forma estructurada se han logrado determinar los hitos del proceso de puesta en marcha, aquellos que son resaltados continuación:

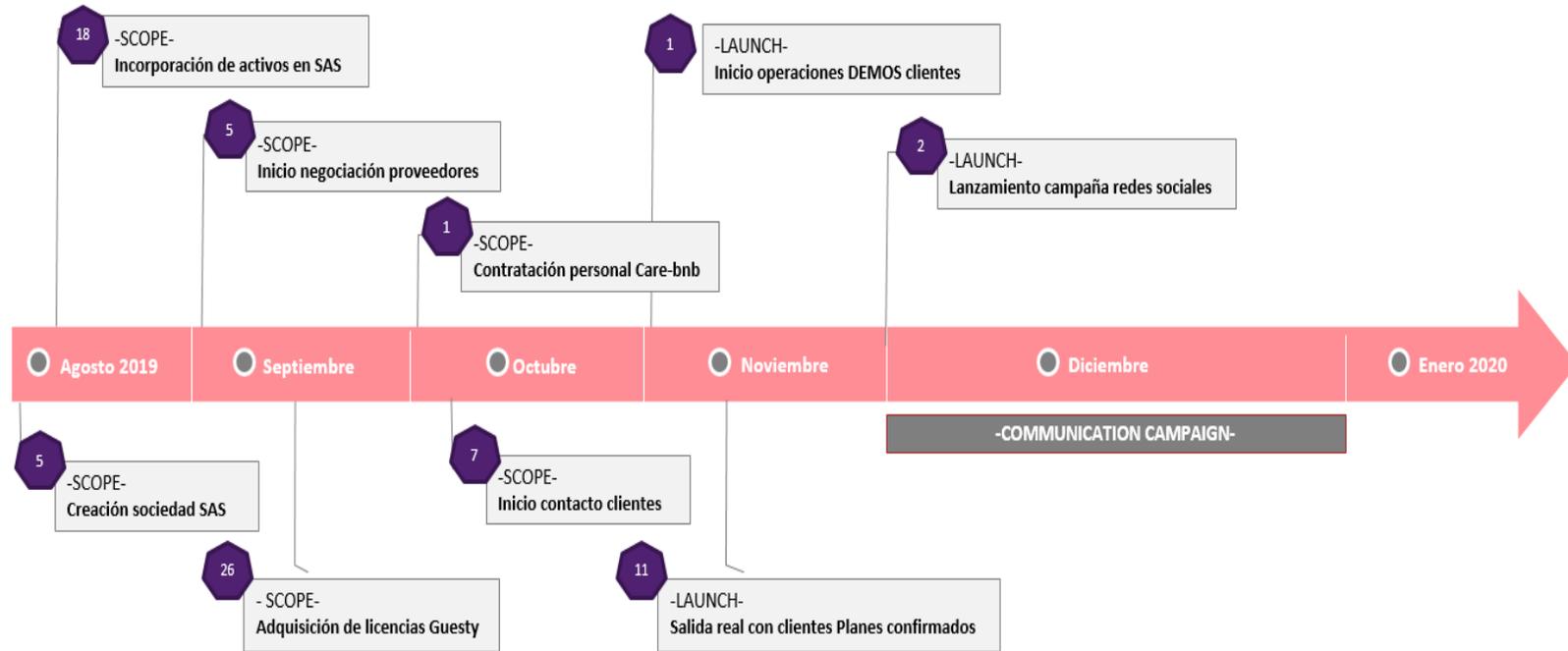


Gráfico 15 Cronograma
Fuente: Elaboración Propia

3.Análisis Administrativo Y Legal

Care-bnb es una empresa prestadora de servicios generales y especializados, principalmente enfocada en los servicios de co-administrativos de propiedades destinadas para el alquiler de propiedades amobladas a corto plazo.

Dicha empresa no es un agente inmobiliario ni una aseguradora, por lo cual queda exenta de cualquier responsabilidad ocasionada por lo huéspedes como son considerados los clientes que alquilan el inmueble por periodos cortos.

3.1. Equipo Directivo

Nuestra organización ha definido una hoja de ruta a 5 años la cual es la base de la estrategia a lo largo del proceso de maduración del modelo operativo en Colombia. Así mismo, ha sido considerado el proceso de escalabilidad que permita esta modalidad de servicio trascender fronteras en Latinoamérica. Por lo cual, dicho proceso ha sido segmentado en 3 etapas cruciales, las cuales tiene 3 objetivos principales; y como parte de cada una de estas se requiere personal idóneo para soportar el salto a la siguiente meta.

Por lo cual, en la etapa de “foundational” se tiene pensado el CEO y fundador encargado de gestar la idea que lo promovió a la creación de Care-bnb. Como reportes directos contará con el director de operaciones, quien estará a cargo de materializar todas las actividades operativas y promover la cultura del profesionalismo, imprimiendo el sentido de la hospitalidad a cada uno de los miembros del equipo encargado de crear las experiencias más memorables para los huéspedes.

Durante la etapa de “run-up” se ha considerado incluir en el equipo directivo a dos recursos adicionales, quienes por el tamaño de la operación requerirá garantizar mantener la operación con los mismos niveles de calidad, teniendo un crecimiento sostenible financiera y operativamente.

Posteriormente, una vez es alcanzada la etapa de “inertia” según los indicadores, será consolidada la operación haciendo énfasis en aspectos como innovación y analítica, lo requerirá tener 3 recursos adicionales que nos garanticen el dinamismo en la operación y el entendimiento del modelo de negocio que impulse a un más el negocio al siguiente nivel.

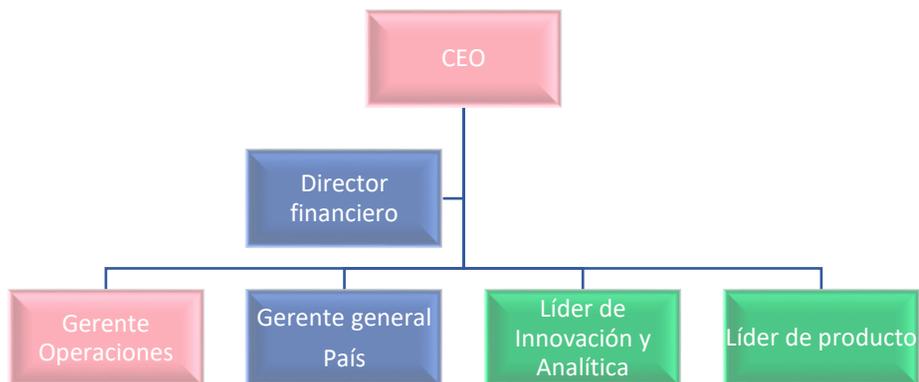


Gráfico 16 Organigrama Equipo Directivo

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Organización

Funcionalmente, se tendrá unos directivos bien remunerados con un sentido de pertenecía alto por con la organización, así como con las viviendas de los clientes directos,

preocupándose principalmente en transmitir el sentido de hospitalidad, servicio y costos. Por lo cual, se tendrán recursos dinámicos y comprometidos, con el sentido de la urgencia y servicio como sus mayores habilidades desarrolladas. A su vez, esta persona cuidara de los clientes como si fuesen parte de su círculo más cerca de admiración. Como apoyo a este proceso se contará con un equipo enfocado en proveer respuestas rápidas y en 3 idiomas distintos para mayor empatía con clientes extranjeros quienes requieren un mayor acompañamiento.

3.3. Personal

La empresa en cuestión no es un agente inmobiliario ni una aseguradora inmobiliaria, por lo cual, toda la operación se basa en el suministro de servicios especializados para facilitar y potenciar los ingresos de los propietarios, a través de la optimización el tiempo invertido en esta actividad económica para el dueño de la vivienda. Toda la operación de co-administración de viviendas estará soportada por el siguiente personal:

Tabla 5 Personal

		Tipo de contrat	Jornada	Responsabilidades	Cantidad	Ciclo de ingresos
Direccion	CEO	Directo	Personal de confianza	Gestor y Director General	1	Beta
	Personal operativo	Directo	Diurna	Limpieza de viviendas - Adecuación de viviendas - Reparaciones menores	2	Beta
Operativo	Gestor de redes sociales	Freelance	Horas	- Administración de publicaciones - Registro fotográfico - Mercadeo y redes sociales de empresa	1	Beta
	Jefe de operaciones	Directo	Personal de confianza	Administración de propiedades - Coordinación de personal	1	Beta

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Organizaciones De Apoyo

Como parte de las organizaciones de apoyo consideradas se tiene:

- Lonja de Bogota
- Lonja de Medellín
- Lonja de Cali

Principalmente son las lonjas inmobiliarias del país la que permitirán conocer los nuevos proyectos inmobiliarios, con el fin de apoyar la decisión de compra de muchos inversionistas bajo la opción adquisición de inmuebles los cuales serán destinados para percepción de rentas bajo alquiler de estadías cortas con la opción de entregar la administración a Care-bnb desde el inicio.

Adicionalmente, las cámaras de comercio de las 3 principales ciudades, permitirán conocer los distintos eventos empresariales donde se pueda presentar este modelo que puede resultar novedoso para el país y la región.

Una vez aprendido este proceso de incursión y crecimiento en Colombia, se estaría extrapolando estas experiencias a las principales ciudades turísticas de Latinoamérica.

3.5. Tipo De Sociedad

Care-bnb será construido como una sociedad de capitales de Acciones Simplificada, constituida por 2 personas naturales o jurídicas, constituyéndose como en una persona jurídica de la cual solo los socios serán responsables.

4. Análisis Económico

Care-bnb sociedad anónima simplificada prestara servicio de co-hosting de inmuebles, para lo cual dentro del análisis financiero se consideraron los 3 tipos de planes posibles que los co-propietarios podrán escoger según su necesidad. Dentro del análisis se realizó una proyección a 5 años considerando la contratación de personal directamente por la compañía, así como la contratación de empresas prestadora de servicios.

A continuación, se realiza un resumen del análisis, el cual en los numerales posteriores se brindará más detalle, por lo pronto cabe resaltar que luego del segundo año empieza la empresa a mostrar números positivos con márgenes más estableces dando muestra de recuperación.

En el quinto año se estima un valor terminal de unos mil ochocientos millones de pesos lo que equivale a valor presente neto de unos mil cuatrocientos millones utilizando una tasa de descuento del 18%.

Igualmente, entre el cuarto y quinto año se obtiene un EBITDA promedio de 53% con una margen de utilidad neto de 47 %. Es importante resaltar que, dentro de estos números, se plantearon supuestos basados en crecimientos agresivos de vinculación de nuevos clientes con crecimientos promedio del 200 al 250% considerando las 3 principales ciudades del país, y explorando 2 ciudad extranjeras circunvecinas como lo es Lima y ciudad de panamá en el quinto año.

4.1. Inversión En Activos Fijos

Como parte de las inversiones en activos se consideran principalmente tabletas (haciendo de equipos de cómputo) y teléfonos inteligentes para los colaboradores, puesto que principalmente a través de estos medios se enfocarán los canales de contactos y promoción de los clientes de la compañía. Adicionalmente fue considerado un equipo fotográfico para cada una de las sedes el cual se utilizará para obtener las mejores imágenes y así potenciar las publicaciones de las propiedades. El vehículo será usado en la ciudad principal con el fin de poder repartir insumos y/o atender necesidades de último momento.

A su vez como parte del plan de crecimiento acelerado y de expansión a otras ciudades, fue considerada una inversión complementaria a través de los distintos años como se muestra a continuación:



Gráfico 17 Proyección inversiones

Fuente: Elaboración Propia

Dichos números consideran principalmente adquisiciones relativas al mismo tipo dispositivos mencionados anteriormente, en función de la contratación de nuevo personal en cada una de las oficinas que serán inauguradas paulatinamente. (Anexo Tabla Inversion)

4.2. Proyección En Ventas

Según el estudio de mercado existen 1,035 inmuebles amoblados potenciales actualmente, el cual corresponde al 15% del total del mercado, estimando que puede expandirse un 10% adicional correspondiente a quienes aún no conocen este modelo de negocio y podrían estar dispuesto a cambiar del método convencional hacia el modelo de corta estadía. En este último también fue considerada la expansión a 2 ciudades fuera de Colombia como lo es Lima y Panamá, estimando para dicho año incorporar 40 propiedades dentro de grupo de inmuebles con planes principalmente de HELP y FULL.

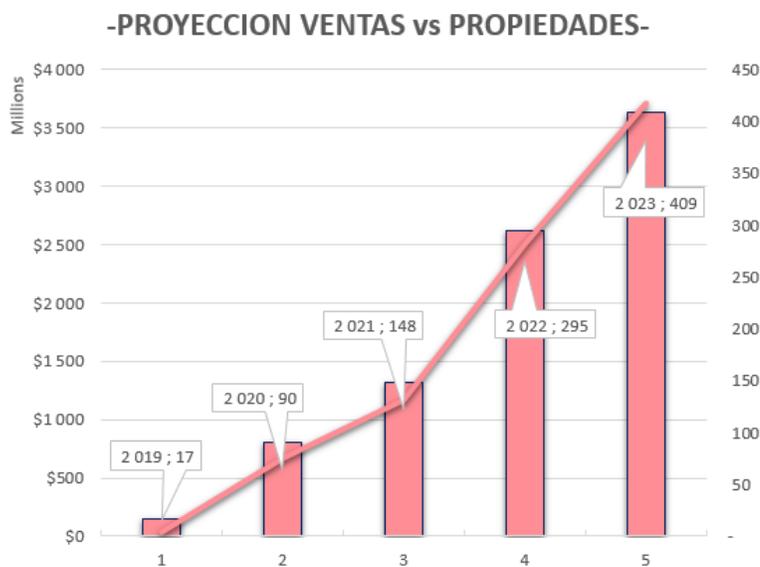


Gráfico 18 Proyección ventas vs propiedades

Fuente: Elaboración Propia

El plan de ventas considera que para el año BETA, se estará realiza el proceso de promoción de Care-bnb y así preparar los recursos e infraestructura con el fin de estar listos para el año subsiguiente donde se estima un crecimiento superior al 500%. (ANEXO TABLA PRONOSTICO VENTAS)

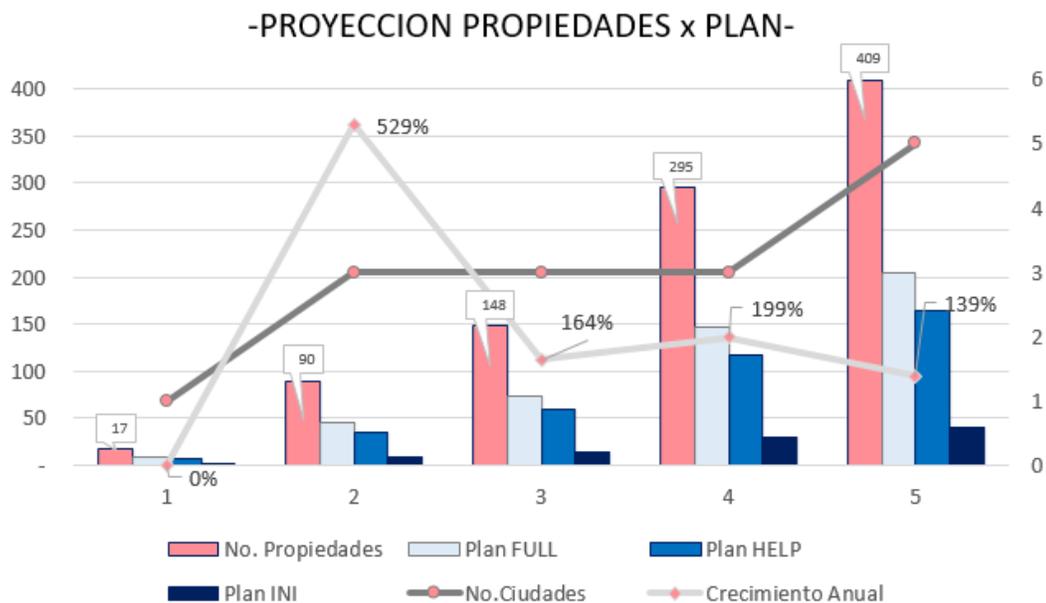


Gráfico 19 Proyecciones propiedades x plan

Fuente: Elaboración Propia

Luego de este pico debido a lo demandante de las labores y la limitante de recursos se proyectan crecimientos por debajo de la mitad con el fin de lograr mejora el flujo de caja de la compañía, como preparación para la segunda fase de crecimiento tres años después fuera del país. Mientras se llega el año quinto se espera cubrir el mercado nacional en el porcentaje mencionado con anterioridad.

4.3. Proyección De Gastos Y Costos

Dentro de la proyección de gastos y costos se han hecho tres diferenciaciones de gastos principalmente, esto con el fin de tener mayor visibilidad de la estructura de costos que permita procesos de reducción de gastos operativos en momento que se requieran traer más beneficios para los accionistas. De igual forma, comprender los márgenes correspondientes, lo que facilita en momentos de crecimientos agresivos, apalancar los drivers de crecimiento del modelo de negocio según la estrategia.

COSS (Costos de servicios vendidos)

A continuación, se resumen los costos de servicios vendidos, donde se lista servicios necesarios para la operación como el pago de licencias del sistema de control de propiedades, así como los servicios de correo y otro tipo de software necesarios para operar como hojas de cálculo, editores de texto y demás. (Anexo Tabla Gastos De Servicios)

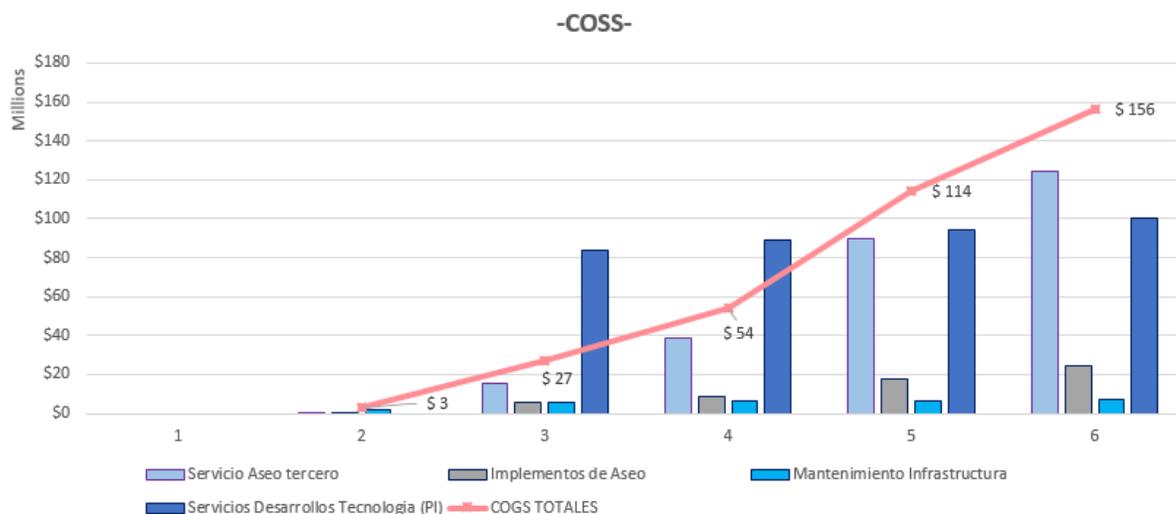


Gráfico 20 Proyecciones propiedades x plan

Fuente: Elaboración Propia

4.4. Gastos De Venta

En este grupo de gastos fueron incluidos los servicios promocionales y los costos asociados para captación de nuevos clientes. (Anexo Tabla Gastos De Venta)

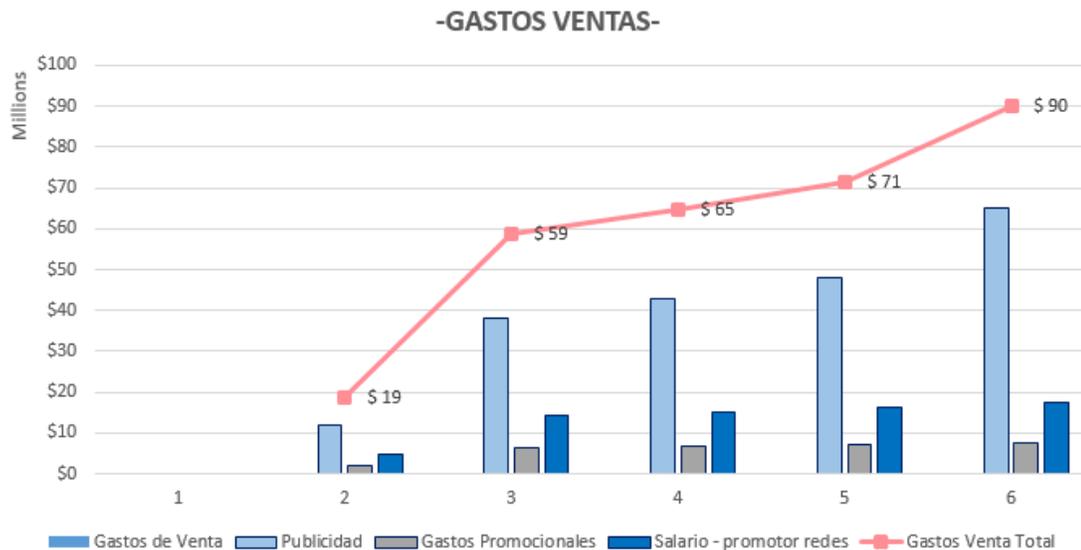


Gráfico 21 Gastos ventas

Fuente: Elaboración Propia

4.5. Gastos De Administrativos

Finalmente, en este grupo se listan todos los gastos principalmente asociados a la operación considerando salarios, alquileres, y demás que permiten el día a día como la proyección estratégica de la compañía. (Anexo Tabla Gastos De Administrativos)

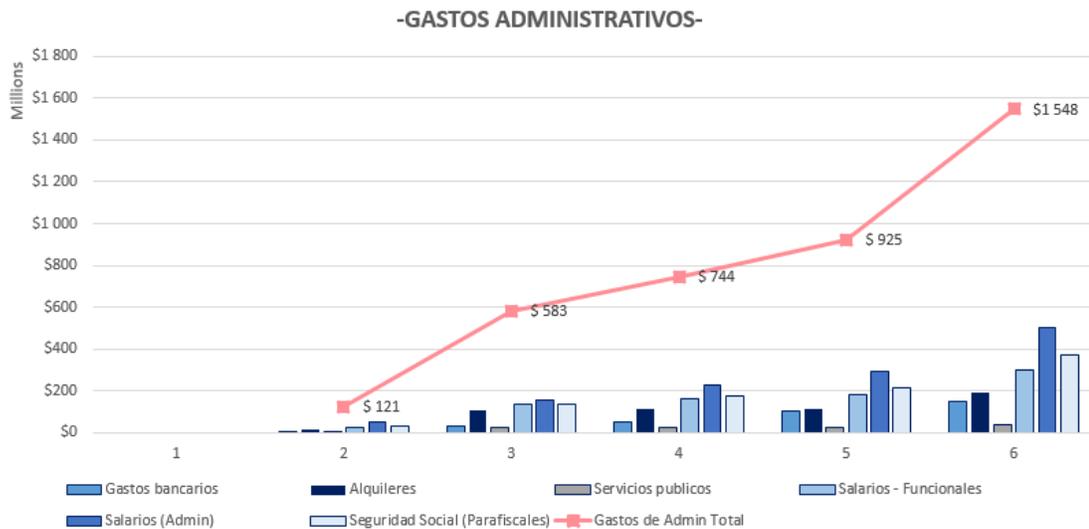


Gráfico 22 *Gastos administrativos*

Fuente: Elaboración Propia

4.6. Proyección De P&G Y Punto De Equilibrio

Care-bnb alcanza su punto de equilibrio luego de 28 meses de operación al complementar completar ventas totales por 1'181,381,445. Dichos ingresos se alcanzan al tener 149 propiedades en co-administración alcanzado en este periodo se obtiene una margen de utilidad de neta de 21% con un EBITDA de 26,94%.

Según la proyección hecha a 5 años se logran obtener resultados significativos luego del tercer año luego de proceso agresivo de crecimiento lográndose consolidar las cifras aún más luego de la expansión en el quinto año a 2 capitales en países de Latinoamérica cercanos (Perú-Panamá).

Con base en lo anterior se presenta la proyección a continuación:

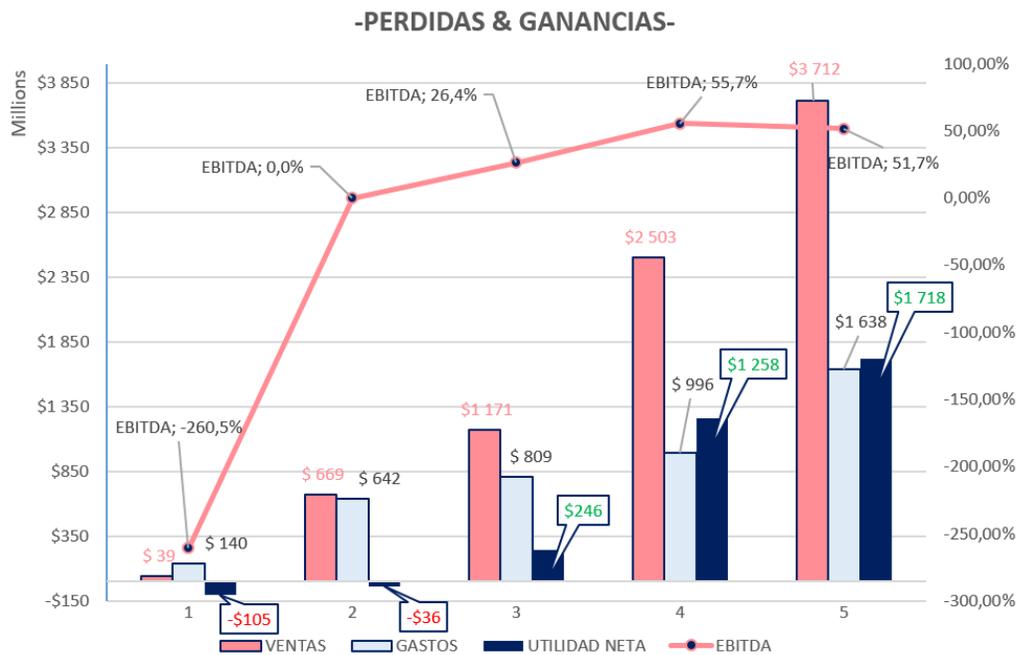


Gráfico 23 Proyecciones propiedades x plan

Fuente: Elaboración Propia

Luego de superado el tercer año de crecimiento se alcanzan valores significativos financieros con EBITDA promedio 44% con un margen aproximado del 48% de utilidades netas. (Anexo Tabla P&G Y Punto De Equilibrio)

4.7. Flujo De Caja

La empresa en cuestión no es un agente inmobiliario ni una aseguradora inmobiliaria, por lo cual, toda la operación se basa en el suministro de servicios especializados para facilitar y potenciar los ingresos de los propietarios, a través de la optimización el tiempo invertido en esta actividad económica para el dueño de la vivienda. Toda la operación de administración de viviendas estará soportada por el siguiente personal:

El flujo de caja es considerado un aspecto fundamental que da vida a una empresa, es analógicamente como lo que fluye por el corriente financiero vital de una compañía.

Según el análisis del flujo de caja se obtienen valores muy favorables luego del tercer año donde es alcanzado el punto de equilibrio, y con base en el valor terminal obtenido se calcula entonces el valor presente neto para entender a hoy cual sería dicho valor líquido como se muestra a continuación:

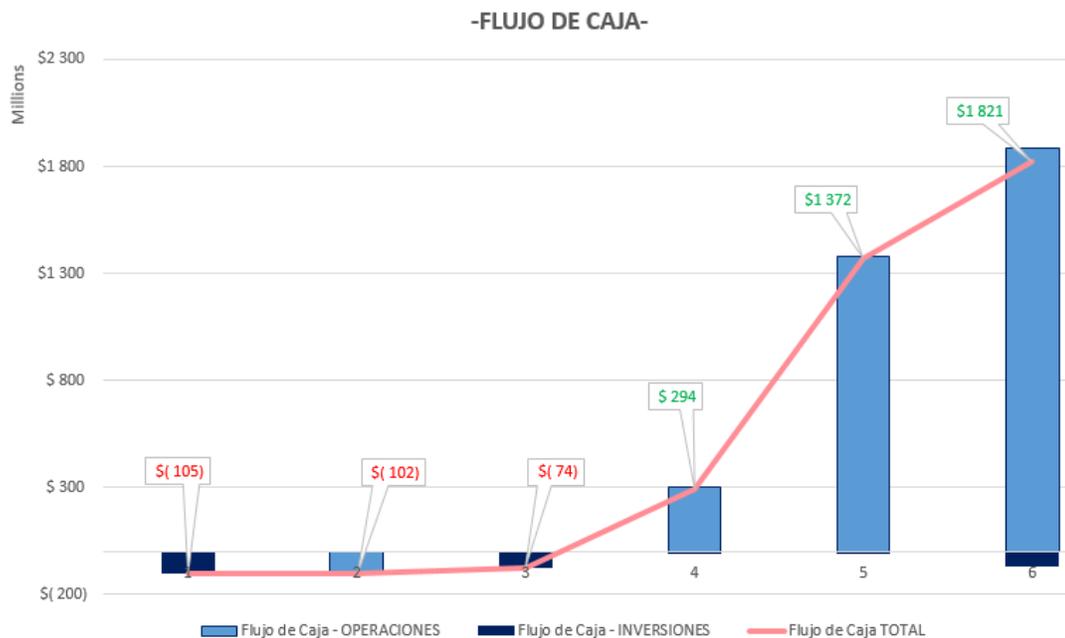


Gráfico 24 Flujo de Caja

Fuente: Elaboración Propia

Según el análisis del flujo de caja, tendríamos entonces en valor presente neto al término del quinto año la suma de 1'497,959,241 pesos. (ANEXO TABLA FLUJO DE CAJA)

4.8. Análisis De Sensibilidad Y Riesgos

Considerando el análisis financiero anterior se identificaron 3 factores vitales que pueden significar el éxito del negocio en cuestión o por el contrario el fracaso si no son evaluados constantemente a lo largo del proceso de implementación y desarrollo de la idea de negocio en cuestión.

Por lo cual, se deben definir los correspondientes indicadores y el método de medición de los mismos, con el fin de monitorear mes a mes, permitiendo tomar las acciones necesarias ante cualquier incidencia que los afecte negativamente.

Dicho esto, fueron identificados 3 “Drivers” principales los cuales se relacionan transversalmente con aspectos tales como los ingresos y egresos desde el punto de vista financiero, los cuales se listan y se explican a continuación:

- 1. Porcentaje de ocupación**
 - a. Este factor impacta de forma directa el ingreso sobre las ventas, siendo relativamente volátil por estar sujeto a temporadas, además que no es directamente controlable por el host o co-host. Por lo cual, la forma de ingerir en él es de forma indirecta a través de publicidad, nivel de calificación de la propiedad e incluso ajustes de precios que permitan incentivar el número de reservas de los inmuebles administrados.
- 2. Valor alquiler propiedad por noche**
 - a. Este valor es el segundo aspecto más sensible de todos, puesto que basado en este se realiza el cálculo de la tarifa de cobro porcentual para con el propietario del inmueble teniendo injerencia directa sobre el ingreso de ventas, dándole

la liquidez necesaria a Care-bnb. La razón para ubicarlo en este nivel de sensibilidad es que la variación de este es menor por ser tarifas que tienden a ser más estables, además que permite tener injerencia directa al permitirse ser ajustar ajustado por el propietario y/o Care-bnb dependiendo del plan seleccionado, buscando siempre generar el mayor margen para el host y co-host.

3. Servicio de limpieza (tercero)

- a. El factor aquí en revisión presenta 2 aristas, el nivel de satisfacción del servicio y el costo del servicio de limpieza, siendo este último el aspecto aquí a considerar principalmente, ya que en caso de incrementos afecta directamente los costos de operación, reduciendo significativamente el margen de utilidad. Por tanto, se deben buscar negociaciones sólidas, además de contar con varias alternativas para asegurar el nivel de cumplimiento con un rango de maniobra preciso además contar con el poder de negociación suficiente para injerir al máximo en la reducción del costo de operación en temporada altas donde se requiere contratar este tipo de servicios.

Tabla 6 Drivers

- Drivers -		
Prioridad 1	Valor Promedio x noche	\$ 140 880
Prioridad 2	% Promedio Ocupación	56%
Prioridad 3	Valor Servicios Limpieza Tercero	\$ 80 400

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, después de iterar sobre los 3 drivers principales se encontró que valores de noches promedio de todas las propiedades proyectadas por debajo de \$90,900 (COP) por noche, torna el proyecto de Care-bnb inviable incluso teniendo una ocupación esperada del 56%. Por otro lado, así se mantuviese un valor de \$140,880 pero la ocupación alcanzase un valor igual o menor a 36% se considera descartar la posibilidad de considerar este proyecto viable.

En el caso del valor del servicio de limpieza incluso duplicándose el valor no logra perturbar considerablemente los ingresos, por tal razón se consideró por su relevancia, pero en condiciones de negociaciones normales, el modelo soporta incrementos razonables en los 5 años de análisis.

5.Evaluación Del Proyecto Y Conclusiones

Care-bnb según análisis financiero presenta una situación favorable a partir del tercer año de operación, esto basado en proyecciones realizadas según el estudio de mercado adelantado a través de redes sociales como Facebook e Instagram Ads, al igual que por el canal directo usado de la plataforma de Airbnb. Como parte de dicha proyección se tienen tasas de crecimiento agresivas y expansión a tres ciudades donde es ahí cuando se logra obtener un EBITDA que le brinda el flujo de caja pertinente, para percibir entonces retornos de la inversión de forma positiva.

Dicho lo anterior, a continuación, se presentan entonces las conclusiones que surgen a lo largo del proyecto:

1. La estrategia de mercado se enfocará principalmente en mujeres propietarias de inmuebles entre los 25 y 45 años, los cuales deberán tener un valor por noche de \$140,880 COP (Driver prioridad 1) debiéndose encontrar zonas de las ciudades definidas para el proceso de expansión (Bogota -sector chapinero -Chico/ Medellín/ Cali) que cumpla con este requisito de facturación por noche; donde se enfocara dicha estrategia en las necesidades a atender para las propietarias tales como seguridad, tranquilidad, comodidad y transparencia en la administración, permitiendo obtener beneficios económicos sin afectar su tiempo y calidad de vida; considerando los hombres como un mercado secundario.
2. Se estima que para el tercer (3) año Cara BnB presentará un EBITDA promedio de 44% con un flujo de caja positivo, mismo año donde el punto de equilibrio es alcanzando, por lo cual requiere un plan estratégico a medida que madura el modelo

para hacer las inversiones correspondientes en función del proceso de expansión e innovación necesaria ante posibles amenazas del mercado.

3. Es imperante definir un plan de mitigación considerando los riesgo asociados a los drivers identificados que permita anticipar incidencias, tales como:
 - a. Revaluaciones del peso colombiano frente al dólar que afecten el valor promedio por noche
 - b. Eventualidades de temporada que puedan llegar a ver reducido el promedio de ocupación por año de los inmuebles en alquiler; dentro de esto se prevé anticipar con estrategias de mercadeo basadas en el calendario de eventos de las ciudades
 - c. Se defino tener un mínimo de 2 noches por reserva con el fin de reducir costos fijos operativos para así no afectar el margen de rentabilidad
 - d. Monitorear financieramente los gastos de terceros y personal operativos, soportados por contratos legales que salvaguarden los márgenes de operación
4. Se ha compuesto un grupo de actividades en función de la calidad de tiempo vs el porcentaje que el cliente (propietario) está dispuesto a ceder a Care BnB del total de la reserva; permitiendo así abrir posibilidades para todo tipo de clientes (plan Basic, Help, Full) apuntando así a cada uno de los dolores propios de este tipo de alquiler de estadias cortas en función del tiempo disponible de las propietarias.

6. Bibliografía

- 4Home S.A.S. (2019). *Soluciones Que Mejoran Tu Vida*. Obtenido de www.4home.com.co:
<https://www.4home.com.co/servicios-generales-oficinas>
- Airbnb. (2019). *Cómo ganas dinero en Airbnb*. Obtenido de www.airbnb.com.co:
<https://www.airbnb.com.co/b/financials>
- Airbnb. (2019). *Gana dinero como anfitrión de Airbnb*. Obtenido de www.airbnb.com.co:
<https://www.airbnb.com.co/host/homes>
- AirDNA. (2019). *AirDNA - Short-Term Vacation Rental Data and Analytics*. Obtenido de www.airdna.co: <https://www.airdna.co/vacation-rental-data>
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. (2012). Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing. *Journal Of Consumer Research*, 39, 881-898. Obtenido de https://www.cass.city.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0011/203789/Access-Based-Consumption.pdf
- BnBLord. (2017). *What is an Airbnb management service?* Obtenido de www.bnblord.com:
<https://www.bnblord.com/what-is-an-airbnb-management-service/>
- Byte TI. (2018). *El turista 4.0 viaja por trabajo y sigue las tendencias millennials*. Obtenido de www.revistabyte.es: <https://www.revistabyte.es/actualidad-byte/el-turista-4-0-viaja-por-trabajo-y-sigue-las-tendencias-millennials/>
- Cotelco. (2019). *Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO*. Obtenido de www.cotelco.org: <https://www.cotelco.org/Inicio>

DANE. (2018). *Boletín Técnico Muestra Mensual de Hoteles (MMH)*. Obtenido de www.dane.gov.co:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol_mmh_dic18.pdf

DANE. (2019). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)*. Obtenido de www.dane.gov.co: <http://www.dane.gov.co/>

El Colombiano. (2017). *¿Qué hace la invasión de Airbnb a las ciudades?* Obtenido de www.elcolombiano.com: <https://www.elcolombiano.com/tendencias/investigadores-cientificos-exploran-la-irrupcion-geografica-del-fenomeno-airbnb-GE7125190>

El Tiempo. (2018). *Las 'megatendencias' que cambiarán la vida de las personas*. Obtenido de www.eltiempo.com:

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/megatendencias-que-cambiaran-la-vida-de-las-personas-278256>

El Tiempo. (2019). *Gobierno ajusta metodología para contar turistas que visitan Colombia*. Obtenido de www.eltiempo.com: <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/cifra-de-visitantes-extranjeros-en-colombia-en-el-2018-313564>

Google. (2019). *web 2.0*. Obtenido de www.google.com:

https://www.google.com/search?q=web+2.0&rlz=1C1GCEA_enCO799CO799&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=DUtFpH8rSxI93M%253A%252CJXCSTiK4dnPi9M%252C%252Fm%252F05b058&usg=AI4_-kRYAzvhRuNpWKgoUnRzjAYeSyYNIw&sa=X&ved=2ahUKEwiSyvOPzObgAhXkzVkkHTvnDJMQ_h0wFHoECAAQCA#img

Home Away. (2013). *Vacation Rental Performance Remains Strong: HomeAway Vacation Rental Owners' Revenue Increases In Summer 2013*. Obtenido de

www.homeaway.com: <https://www.homeaway.com/info/media-center/press-releases/2013/vacation-rental-performance-rem>

How Much Time Will It Take to Host On Airbnb? (2014). Obtenido de learnairbnb.com: <https://learnairbnb.com/much-time-will-take-host-on-airbnb/>

Mahmoud, A. (2016). *The Impact of AirBnb on Hotel and Hospitality Industry*. Obtenido de Hospitalitynet: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4074708.html>

Marco, J. (2017). *Todo Sobre El Turismo 3.0*. Obtenido de joanmarco.com/: <https://joanmarco.com/turismo-30-que-es>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). *MinComercio mejora la metodología oficial para medir con exactitud el crecimiento del turismo receptivo en Colombia*. Obtenido de www.mincit.gov.co: <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/metodologia-medir-crecimiento-turismo-extranjero>

Revista Dinero. (2017). *Luchar contra ‘apps’ disruptivas como Uber o Airbnb es infructuoso, son “imparables”*. Obtenido de www.dinero.com: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/director-de-wobi-alberto-saiz-habla-sobre-uber-o-airbnb/245544>

Revista Semana. (2018). *¿Gobierno puso en cintura a Booking y AirBnB?* Obtenido de www.semana.com: <https://www.semana.com/economia/articulo/gobierno-puso-en-cintura-a-booking-y-airbnb/592650>

Skift. (2019). *Airbnb’s Response to Booking.com? We’ve Got More Listings*. Obtenido de skift.com: <https://skift.com/2019/03/01/airbnbs-response-to-booking-com-weve-got-more-listings/>

- Sthapit, E., & Jiménez-Barreto, J. (2018). Sharing in the host–guest relationship: perspectives on the Airbnb hospitality experience. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 29(2), 282-284. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13032917.2018.1448876?needAccess=true>
- Thita, Z. (2019). *Top Cities Where Airbnb Is Legal or Illegal*. Obtenido de Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/investing/083115/top-cities-where-airbnb-legal-or-illegal.asp>
- WholeDigitalTechnology. (2018). *What is web? Difference between web 1.0, 2.0, and 3.0*. Obtenido de www.wholedigitech.com: <http://www.wholedigitech.com/what-is-web-and-its-different-types/>

Anexos

Anexo 1 Competidores

UNIVERSO	CIUDAD/REGION		
	BOGOTA	CALI	OTRO
NACIONAL	https://www.hosttonight.com/	N.E	https://www.vivaGuest.com
	https://www.nomadguru.co/es/		(Fuera de servicio)

UNIVERSO	CIUDAD/REGION		
	US	MEXICO	
INTERNACIONAL	https://www.hosttonight.com/	http://hospedahoy.com/	
	https://www.pillow.com/	https://www.hosttonight.com/	
	https://evolvevacationrental.com/		
	https://www.vacasa.com/		
	https://www.turnkeyvr.com/		
	https://senstay.com/		
	https://www.sonder.com/		
	https://oasiscollections.com/		
	https://www.stayalfred.com/		
	https://www.myvrhost.com/		
	https://www.effortlessrentalgroup.com/		
	https://www.airconcierge.net/		
	BRASIL		ARGENTINA
	http://bhomy.com/en/homepage	https://www.4rentargentina.com/	
	https://www.hostguru.com.sg/		
	http://www.vitastay.com.br/		
	EU		ASIA
	www.bnblord.com	https://hostmaker.com	
	https://hostmaker.com	https://www.mistersuite.com/	
	https://www.weguest.com/	https://metroengines.jp/	
	https://helloguest.co.uk/	https://easybnb.typeform.com/	
	https://www.goodproperty.london		
	https://new.emergerentalnetwork.com		
	https://www.airsorted.uk/		
	https://www.guestready.com/		
	https://www.bnbmanager.nl/		
	https://halldis.com/		
	https://www.hostnfly.com/		
https://en.bnbsitter.com/			
https://luckeyhomes.ch/en			

Anexo 2 Mapa Del Proceso Productivo

Ítem	Aspecto	Actividad	Tiempo estimado (Reserva)	Tipo de labor	Complejidad	Prioridad
1	Gestión de limpieza y adecuación	Reparación de elementos inmueble	6 h	Contratación, Supervisión. Consecución material, manejo de imprevistos	4	2
2		Limpieza Exhaustiva	6 h	Transporte de elementos de aseo, personal de limpieza, supervisión de labores	3	1
3	Gestión de salida	Recibimiento de inmueble y llaves	0,5 h	Visita en sitio, y revisión general	2	2
4		Post alistamiento y revisión general	0,5 h	Primera inspección y reporte de novedades	2	2
5		Inventario	3 h	Validación de estado propiedad, según registro previo a ingreso	3	1
6		Reclamaciones	1,5 h	Contacto y manejo de información con huésped y Airbnb, de acuerdo con novedades	3	1
7		Evaluación	0,5 h	Elaboración de calificación final y retroalimentación huésped	1	3
8	Gestión de estadia	Atención de preguntas y mesa de ayuda	1 h	Contacto y soporte huésped	2	2
9	Gestión de ingreso	Atención de urgencias	0,5 h	Respuesta y solución de novedades con prioridad	2	2
10	Gestión de publicaciones	Adecuación de perfil de publicación	2 h	Manejo de información, imágenes y pautas	3	2
11		Contacto y comunicaciones con potenciales huéspedes	1,5 h	Contacto y guía con respuestas específicas	2	2
			23 h			

Anexo 3 Tabla Inversión

-- INVERSION INICIAL --						
	Ítem	Elemento	Notas	Cantidad	Valor	Total Año 0
Movilización de implementos de adecuación inmueble	1	Vehículo	-	1	\$ 28 800 000	\$ 28 800 000
Manejo de cuentas y publicaciones, confirmación de estado, información de novedades, comunicación con el cliente	2	Tabletas+ Teclado	-	4	\$ 2 000 000	\$ 8 000 000
Movilización de implementos de adecuación inmueble	3	Smartphone	-	4	\$ 1 500 000	\$ 6 000 000
Toma de imágenes para publicaciones	4	Cámara Fotográfica profesional	-	1	\$ 2 000 000	\$ 2 000 000
						\$ 44 800 000

Inversion Inicial	2019	2020	2021	2022	2023
\$ 44 800 000	\$ -	\$ 68 000 000	\$ 10 000 000	\$ 10 000 000	\$ 68 000 000

Anexo 4 Tabla Pronostico Ventas

 Care-bnb	Año 1 (Beta)	Año 2 (Fundational)	Año 3 (Run-Up)	Año 4 (Run-Up)	Año 5 (Inertia)
Total Usuarios	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023
Crecimiento Anual	0%	529%	164%	199%	139%
Care-Bnb	17	90	148	295	409
INI	2	9	15	30	41
HELP	7	36	59	118	164
FULL	9	45	74	148	205
Ciudades	1	3	3	3	5

Anexo 5 Tabla Gastos De Servicios

	Año 1 (Beta)	Año 2 (Fundational)	Año 3 (Run-Up)	Año 4 (Run-Up)	Año 5 (Inertia)
Inicial	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023
COGS (COSS)					
Servicio Aseo tercero	\$ 492 048	\$ 15 629 760	\$ 38 553 408	\$ 89 654 040	\$ 124 300 008
Implementos de Aseo	\$ 340 000	\$ 5 400 000	\$ 8 880 000	\$ 17 700 000	\$ 24 540 000
Mantenimiento Infraestructura	\$ 2 000 000	\$ 6 000 000	\$ 6 360 000	\$ 6 741 600	\$ 7 146 096
COGS TOTALES	\$ 2 832 048	\$ 27 029 760	\$ 53 793 408	\$ 114 095 640	\$ 155 986 104

Anexo 6 Tabla Gastos De Venta

						
	Inicial	Año 1 (Beta)	Año 2 (Fundational)	Año 3 (Run-Up)	Año 4 (Run-Up)	Año 5 (Inertia)
	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	
Gastos de Venta						
Publicidad	\$ 12 000 000	\$ 38 160 000	\$ 42 739 200	\$ 47 867 904	\$ 65 100 349	
Gastos Promocionales	\$ 2 000 000	\$ 6 360 000	\$ 6 741 600	\$ 7 146 096	\$ 7 574 862	
Salario - promotor redes	\$ 4 800 000	\$ 14 400 000	\$ 15 264 000	\$ 16 335 360	\$ 17 510 400	
Sub Total	\$ 18 800 000	\$ 58 920 000	\$ 64 744 800	\$ 71 349 360	\$ 90 185 611	

Anexo 7 Tabla Gastos De Administrativos

						
	Inicial	Año 1 (Beta)	Año 2 (Fundational)	Año 3 (Run-Up)	Año 4 (Run-Up)	Año 5 (Inertia)
	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	
Gastos Administrativos						
Gastos bancarios	\$ 1 579 414	\$ 26 748 128	\$ 46 844 104	\$ 100 129 343	\$ 148 484 370	
Alquileres	\$ 12 000 000	\$ 108 000 000	\$ 114 480 000	\$ 114 480 000	\$ 190 800 000	
Servicios publicos	\$ 2 400 000	\$ 21 600 000	\$ 22 896 000	\$ 22 896 000	\$ 38 160 000	
Salarios - Funcionales	\$ 20 288 000	\$ 137 664 000	\$ 157 829 760	\$ 181 649 203	\$ 301 762 560	
Salarios (Admin)	\$ 51 451 200	\$ 154 353 600	\$ 225 434 016	\$ 288 901 732	\$ 499 670 938	
Seguridad Social (Parafiscales)	\$ 33 000 032	\$ 134 328 096	\$ 176 301 337	\$ 216 453 430	\$ 368 659 409	
Sub Total	\$ 120 718 646	\$ 582 693 824	\$ 743 785 217	\$ 924 509 708	\$ 1 547 537 277	
GASTOS OPERATIVOS	\$ 139 518 646	\$ 641 613 824	\$ 808 530 017	\$ 995 859 068	\$ 1 637 722 888	

Anexo 8 Tabla P&G Y Punto De Equilibrio

						
	Inicial	Año 1 (Beta)	Año 2 (Fundational)	Año 3 (Run-Up)	Año 4 (Run-Up)	Año 5 (Inertia)
	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	
Crecimiento Estimado	0%	529%	164%	199%	139%	
Mercado Objetivo (Users)	17	90	148	295	409	
INI	2	9	15	30	41	
HELP	7	36	59	118	164	
FULL	9	45	74	148	205	
Ciudades	1	3	3	3	5	
INGRESOS						
VENTAS TOTALES	\$ 39 485 341	\$668 703 199	\$ 1 171 102 598	\$ 2 503 233 568	\$ 3 712 109 257	
GANANCIAS BRUTAS	\$ 36 653 293	\$641 673 439	\$ 1 117 309 190	\$ 2 389 137 928	\$ 3 556 123 153	
GASTOS OPERATIVOS	\$ 139 518 646	\$641 613 824	\$ 808 530 017	\$ 995 859 068	\$ 1 637 722 888	
EBITDA	\$ (102 865 352)	\$ 59 615	\$ 308 779 173	\$ 1 393 278 860	\$ 1 918 400 265	
EBITDA (%)	-260,52%	0,01%	26,37%	55,66%	51,68%	
UTILIDAD NETA	\$ (104 997 561)	\$ (36 050 358)	\$ 245 539 633	\$ 1 258 104 247	\$ 1 717 946 365	
Utilidad Neta - Margen	-265,92%	-5,39%	20,97%	50,26%	46,28%	

Anexo 9 Tabla Flujo De Caja



		Año 1 (Beta)	Año 2 (Fundational)	Año 3 (Run-Up)	Año 4 (Run-Up)	Año 5 (Inertia)
	Inicial	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
FC + VPN						
Flujo de Caja - OPERACIONES	\$ -	\$ (102,007,571)	\$ (6,345,785)	\$ 304,017,451	\$ 1,382,212,822	\$ 1,888,780,906
Flujo de Caja - INVERSIONES	\$ (44,800,000)	\$ -	\$ (68,000,000)	\$ (10,000,000)	\$ (10,000,000)	\$ (68,000,000)
Flujo de Caja TOTAL	\$ (44,800,000)	\$ (102,007,571)	\$ (74,345,785)	\$ 294,017,451	\$ 1,372,212,822	\$ 1,820,780,906
Valor Presente Neto (VPN)	\$ (44,800,000)	\$ (86,447,094)	\$ (53,393,985)	\$ 178,948,098	\$ 707,772,108	\$ 795,880,115
VPN TOTAL	\$1,497,959,241					
Tasa de descuento (Interés)						18%