

# UTN – Facultad Regional

## Trabajo final integrador



50  
AÑOS

Docentes TFI

Ing. FERRARI Juan

Ing. MADERO Ernesto

Ing. RACCIATTI Pablo

Especialización en Ingeniería Gerencial

UTN – Facultad Regional Delta



*Autor:*

OLIVERA Nair

## Resumen Ejecutivo

Nuestra empresa ESTACIONATE, ofrece servicio de estacionamiento online en Capital Federal, con una proyección a nivel nacional en un primer término para luego lograr el objetivo de posicionarnos en Latinoamérica.

Buscamos poner a disposición de nuestros clientes conductores un servicio fácil y rápido que les brinde la libertad de estacionar, con la posibilidad de encontrar y reservar el estacionamiento antes de llegar al lugar, permitiendo que el cliente optimice su tiempo. Asimismo, buscamos que nuestros socios estratégicos, los estacionamientos, puedan maximizar sus ganancias teniendo todas sus plazas ocupadas.

Nuestra empresa es una start up, que adopta la cultura de trabajo mixta remota para el equipo directivo y administrativo, y con visitas presenciales en contacto directo con los estacionamientos para el equipo de vendedores.

ESTACIONATE tiene previsto llegar a todos los consumidores de la provincia de Buenos Aires, del interior del país y extranjeros, con vehículos y dispositivos con datos móviles que necesiten estacionar en CABA, por trabajo, por tramites o por actividades de esparcimiento.

En una primera instancia, se saldrá al mercado con la versión base de la aplicación, la cual ofrece el servicio de geolocalización, búsqueda de estacionamientos disponibles, reserva y pago del estacionamiento.

Así, nuestro objetivo es que cada consumidor nos tenga presente en el momento de buscar su estacionamiento, logrando el reconocimiento de nuestras soluciones.

Nuestro horizonte de crecimiento es a 5 años iniciando con un servicio base. La inversión inicial prevista es de USD80.000, el cual será financiado por los 4 socios fundadores.

De acuerdo con el análisis realizado, el flujo de fondo a 5 años arroja un resultado económico de ganancia de USD247.000 y una valuación de la empresa de USD654.000.

## Contenido

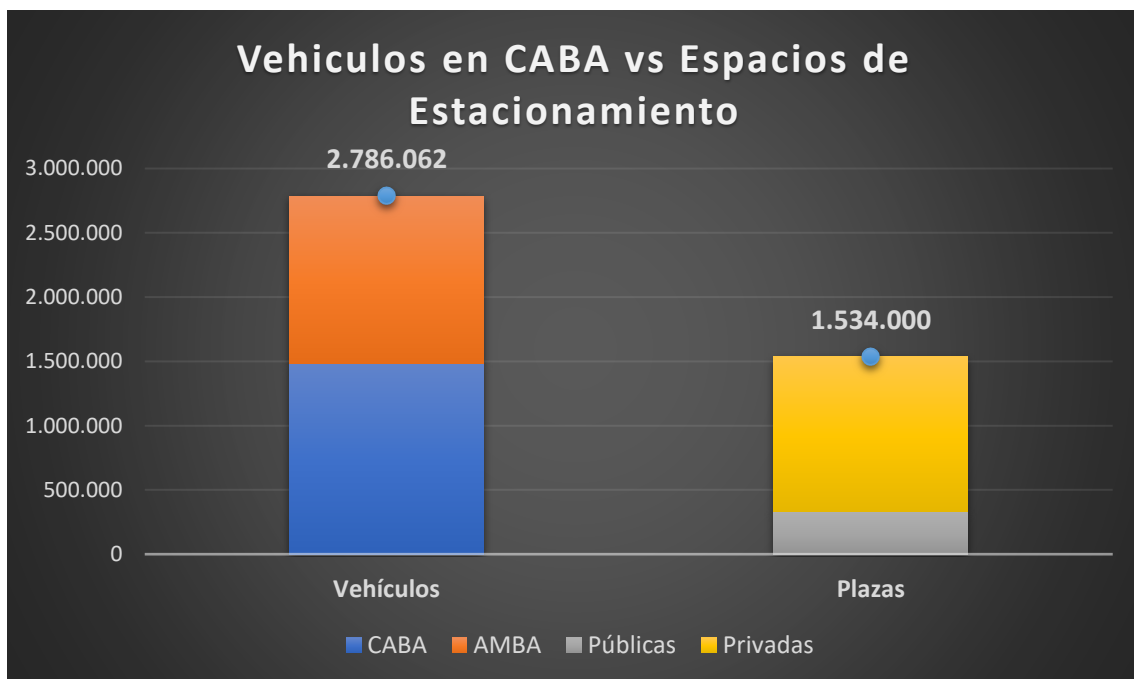
Resumen Ejecutivo .....	2
Introducción .....	5
Plan de negocios.....	5
Descripción del tipo de organización de la empresa .....	6
Dotación de personal .....	6
Objetivos Corporativos (generales).....	7
Principales Políticas empresariales básicas.....	7
Análisis del entorno.....	7
Factores de Macro y Microambiente .....	7
Construcción de escenarios .....	9
Escenario Optimista .....	9
Escenario Medio.....	9
Escenario Pesimista .....	9
Matriz FODA.....	10
Estrategias.....	10
Estrategias Emergentes del análisis F.O.D.A.....	10
5 fuerzas de PORTER .....	11
Segmentación y Posicionamiento .....	12
Segmentación.....	12
Posicionamiento.....	12
Segmento target.....	12
Propuesta de valor .....	12
Factores de compra.....	12
Estrategia de Producto y marca .....	13
Definición del producto/servicio.....	13
Establecimiento de la marca .....	15
Estrategia de lanzamiento, porfolio de productos.....	16
Porfolio de productos.....	16
Estrategia de comunicación .....	16
Acciones de marketing.....	17
Acciones de retención y fidelización de clientes.....	19
Estrategia de precios.....	19

Mercado .....	21
Evaluación económico-financiera .....	21
Consideraciones .....	21
Estado de Resultado.....	23
Flujo de fondos.....	23
Evaluación de la empresa por flujo de fondos.....	24
Valuación del capital .....	25
Punto de Equilibrio.....	25
Conclusión .....	26
Bibliografía-fuentes.....	27

## Introducción

Según artículo publicado en i-ciudad, CABA concentra el 10,1% del parque automotor del país (Aproximadamente 1,5 millones de vehículos) y 1,3 millones que ingresan diariamente. (Estacionar en la Ciudad: Una misión imposible, Por Juan Pablo Pilatti)

Este mismo informe revela que en CABA hay 1,5 millones de plazas privadas y 334 mil espacios en la vía pública.



## Plan de negocios

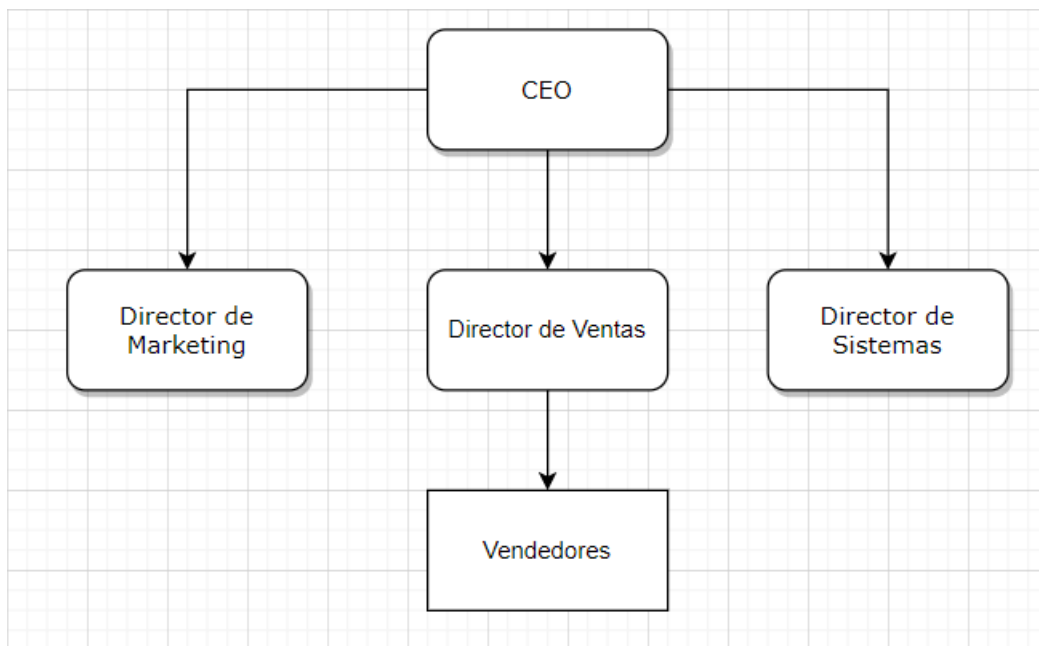
**MISION:** Ser el nexo entre las personas que necesitan aparcar y los propietarios de los estacionamientos, **optimizando el tiempo de las personas**, al mismo tiempo que colaboramos con los propietarios de los estacionamientos a que tengan sus plazas completas permitiendo que maximicen sus ganancias.

**VISION:** Ser la empresa líder de servicios de estacionamientos online en Latinoamérica.

**VALORES:** Somos un equipo de personas que innovamos e impulsamos el cambio de forma constante, trabajando con excelencia, comprometidos y contribuyendo a generar impactos positivos y sostenibles en la sociedad.

#### Descripción del tipo de organización de la empresa

La empresa cuenta con un organigrama simple con un CEO responsable de nuestra empresa emergente y los directores, que forman parte de la junta directiva, además de ser el equipo de gestión.



#### Dotación de personal

Es una empresa joven, que se inicia con 4 socios que son responsables de llevar adelante el negocio: Un CEO, director de sistemas, director de marketing y director de ventas. Cada responsable tercerizará y contratará los servicios que sean necesarios.

En el caso del responsable de ventas, contará además con vendedores enfocados en el contacto directo con los propietarios de garajes privados, con el objetivo de que se adhieran al modelo de negocios.

Se tendrán además dos auxiliares administrativos que colaborarán con los asuntos contables.

## Objetivos Corporativos (generales)

Posicionar nuestra empresa a nivel nacional, lograr el reconocimiento de nuestras soluciones y que el 10% de los estacionamientos de CABA estén adheridos a nuestro servicio ampliando así las opciones de los usuarios de estacionamientos.

En el largo plazo buscamos que las soluciones de nuestra empresa puedan ser aprovechadas por usuarios de estacionamientos de Latinoamérica, adaptándonos a las necesidades y requisitos de cada país.

## Principales Políticas empresariales básicas

**Tecnología.** Trabajar con tecnología de avanzada que nos permita adaptarnos a las necesidades de nuestros usuarios.

**I&D.** Estar en contacto permanente con los usuarios para detectar sus deseos y necesidades.

**RR.HH.** Trabajar con profesionales de excelencia que se sientan parte de la empresa. Bríndales capacitación constante para puedan brindar una ventaja competitiva en la empresa.

## Análisis del entorno

### Factores de Macro y Microambiente

**Factores demográficos:** Nuestra empresa, si bien no tiene limitaciones en cuanto a usuarios y partners, tendrá, en una primera instancia el enfoque puesto en el desarrollo del negocio con los estacionamientos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este enfoque surge de la densidad poblacional, el alto nivel de tránsito automotor, como así también la cantidad de garajes de dicha área y la problemática emergente de la necesidad de conseguir estacionamiento en tiempo razonable.

**Factores económicos:** La inestabilidad económica, la caída del poder adquisitivo y la consecuente posible baja del consumo; podría perjudicar la demanda de



estacionamientos rentados, debido a hipotética baja en el uso de vehículos automotores particulares, lo que podría afectar el desarrollo de nuestro negocio.

**Factores tecnológicos:** El uso masivo de las aplicaciones desde celulares y la posibilidad de interconexión de datos en tiempo real, brinda un apalancamiento para la implementación del negocio planteado. Por otro lado, la mayoría de los garajes privados poseen métodos de trabajo, en cuanto al manejo de datos y cobros, sin ningún tipo de digitalización, lo que puede provocar una barrera de ingreso.

A su vez, otro factor a tener en cuenta, son los riesgos cibernéticos que puedan dañar el funcionamiento de nuestra base de información o bien la de los usuarios y partners.

**Factores políticos:** los cambios en las políticas impositivas, como así también las restricciones o bien las modificaciones del marco legal, puede afectar en las relaciones comerciales de mediano y largo plazo. A su vez las políticas de restricción de uso de estacionamiento en calles que se profundizó en los últimos años en CABA propician la implementación de negocios como el nuestro

**Proveedores:** En nuestro modelo de negocio los principales proveedores son los relacionados al desarrollo del software, como así también los proveedores de marketing.

**Usuarios o Clientes:** nuestro negocio, en principio, se enfoca en toda persona que requiera conseguir un estacionamiento privado rentado para su vehículo y posea, como mínimo, acceso a un celular con conectividad.

**Intermediarios:** En principio, no se prevé la necesidad de contar con intermediarios.

**Competidores:** Las grandes ciudades como Rosario o la misma CABA y otras ciudades de menor envergadura poseen softwares o aplicaciones para la administración de los estacionamientos públicos con distinto grado de penetración. Por otro lado, se han realizado algunos intentos de aplicaciones con un enfoque similar al de nuestro proyecto, sin que hayan tenido gran penetración en el público.

Si bien actualmente no son competidores, empresas con enormes bases de información y gran penetración en los usuarios, tales como Google o Waze, podrían en futuro desembarcar en soluciones similares a las planteadas en nuestro negocio.

### Construcción de escenarios

Nuestro modelo de negocio se puede desarrollar de acuerdo con los distintos tipos de escenarios: optimista, medio y pesimista.

La tendencia actual de la sociedad es la de encontrar soluciones tecnológicas simples, la necesidad de optimizar los tiempos y la penetración del uso de aplicaciones en la cotidianeidad son un hecho.

#### Escenario Optimista

En este escenario planteamos una buena captación de usuarios en corto periodo de tiempo, por medio de campañas publicitarias y aceptación de uso por parte de estos. A su vez se plantea una penetración importante en los estacionamientos, sumándose estos al proyecto; lo que generaría un franco crecimiento del negocio y una proyección para la expansión del área inicial de la empresa.

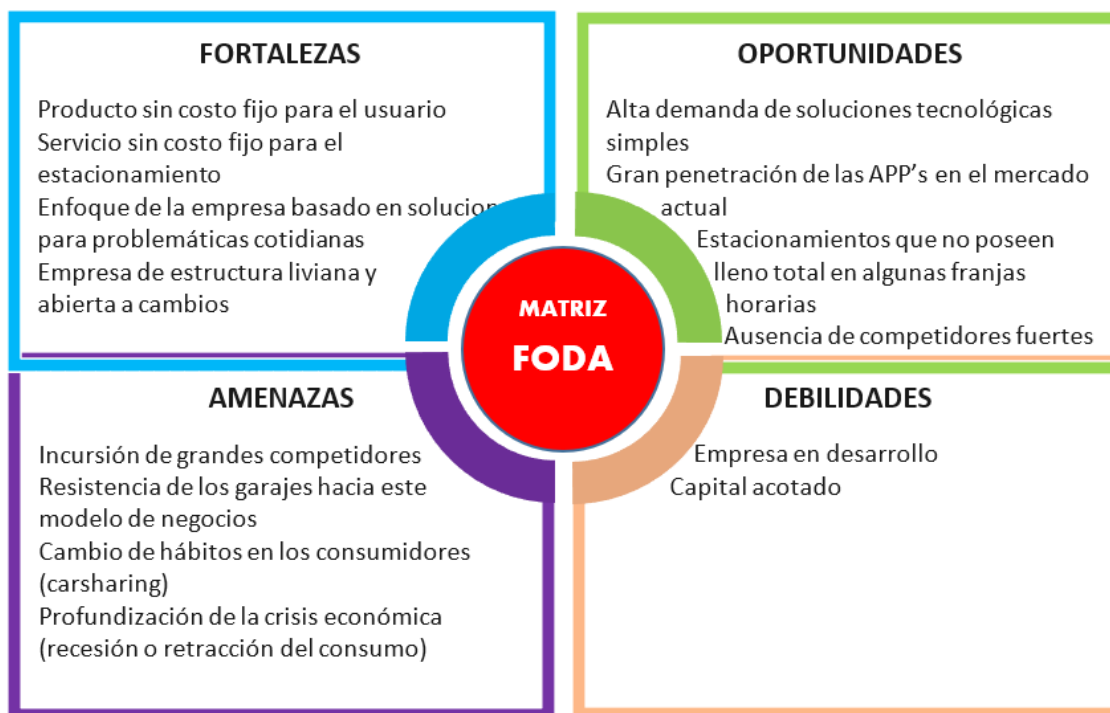
#### Escenario Medio

En este escenario prevemos una aceptación de usuarios con distintos estadios, donde el crecimiento en la cantidad de estos sea ascendente, aunque no inmediato. En cuanto a la captación de garajes privados en este escenario planteamos algunas dificultades en la aceptación del uso de esta solución, lo que generara un proceso de tendencia ascendente de cantidad de partners, pero con mayor tiempo de aceptación.

#### Escenario Pesimista

En este escenario planteamos una gran resistencia de los garajes a sumarse al proyecto y una baja aceptación por parte de los usuarios en el uso de la solución planteada en el modelo del negocio. Esta situación impulsaría distintas acciones, tales como diversificar la cartera de negocios o la incorporación de otras soluciones, campañas comerciales ms agresivas con el objetivo de romper barreras culturales en la operación de los garajes.

## Matriz FODA



## Estrategias

### Estrategias Emergentes del análisis F.O.D.A

En función a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas evaluadas en el análisis FODA, se plantean estrategias para contrarrestar o reforzar los factores, como se observa a continuación:

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDAD</b>	<p><b>Estrategias Fortalezas/Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas publicitarias en medios no convencionales y redes sociales</li> <li>- Estrategia de captación de garajes por medio de charlas en cámaras y asociaciones</li> </ul>	<p><b>Estrategias Debilidades/Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de publicidad con cámaras y asociaciones para mejorar financiamiento</li> <li>- Estrategias de captación de garajes por medio de reuniones directas</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<p><b>Estrategias Fortalezas/Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar diversificación del negocio</li> <li>- Analizar cambio en estrategia comercial, enfocando a zonas o áreas</li> </ul>	<p><b>Estrategias Debilidades/Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio en el enfoque del negocio</li> <li>- Analizar nuevas soluciones en caso de cambio en hábitos de consumo</li> </ul>

## 5 fuerzas de PORTER

**Rivalidad entre competidores:** En la actualidad, no hemos encontrado competidores que ofrezcan al público el mismo sistema de servicio al que estamos enfocados, con lo cual, podemos decir que contamos con la ventaja de no tener que competir con otras empresas para poder acaparar el mercado.

Hoy en día, las empresas o servicios existentes relacionados al pago de estacionamientos mediante apps están abocadas al estacionamiento medido en las vías públicas. Por otro lado, los buscadores proporcionan información de los estacionamientos disponibles cercanos a la ubicación actual pero no permiten realizar la reserva o pago de este y no informan si poseen o no disponibilidad.

Asimismo, existen empresas que intentaron ofrecer un servicio similar pero no lograron penetrar en el mercado.

Este ítem entonces nos representa una **amenaza baja**.

**Poder de negociación con los proveedores:** El mercado del desarrollo de software y apps es un mercado emergente, en constante crecimiento, lo que nos da la posibilidad de poder elegir la empresa o desarrollador que nos proporcione la mejor versión de app según nuestras necesidades y elegir el mejor precio. Este mismo escenario lo encontramos en las empresas dedicadas al marketing lo cual, en nuestros inicios, será de suma importancia para poder penetrar en el mercado y conseguir mayor cantidad de partners y usuarios.

En resumen, poseemos un **alto poder de negociación con los proveedores** debido a la amplia cartera disponible.

**Poder de negociación con los clientes:** Hoy en día se vive una tendencia que lleva a la eliminación del uso de efectivo, mayor adaptación de las personas al uso de las apps y un crecimiento del uso del auto propio para moverse luego de la pandemia. Todo esto nos lleva a posicionarnos fuertemente entre los clientes, ya que presentaríamos una solución práctica que va de la mano con la tendencia de las personas a simplificar el uso de las cosas. Por otro lado, al no existir hoy competidores que ofrezcan el mismo servicio que nosotros, los usuarios serían una especie de “rehén” de nuestra app ya que es la única que ofrece la comodidad de encontrar estacionamientos cerca, con disponibilidad y sin la necesidad de abonar en efectivo.

El ser la única empresa que ofrece este servicio, nos permite además mutar la idea principal e ir adaptándola a las necesidades de los distintos targets de clientes con los que podemos llegar a contar y, de esta manera, ofrecer las opciones que mejor encajen en cada uno de ellos y acaparar el mayor mercado posible.

Podemos decir que contamos con un **alto poder de negociación con los clientes**, pero debemos realizar una fuerte campaña de marketing para poder ingresar al mercado, ya que es algo desconocido hasta el momento.

**Amenazas de productos o servicios sustitutos:** Al ser un mercado que aún no está explotado, pero que va de la mano con la tendencia de las personas en su forma de operar, existe un alto riesgo de la aparición de productos sustitutos que compitan con nuestro servicio.

Por otra parte, los servicios sustitutos que se ofrecen hoy en día no compiten con el nuestro por que como mencionábamos, no ofrecen la totalidad de nuestro servicio. Además, la seguridad de dejar nuestro vehículo en un habitáculo cerrado y con mayor seguridad, será siempre preferible ante la opción de pagar un estacionamiento medido en la vía pública.

Entendemos que la **amenaza de productos sustitutos es media-baja.**

**Amenazas de nuevos competidores:** Como mencionábamos, el mercado en el que nos embarcamos es un nicho al momento, y hay varias empresas que ofrecen servicios similares que pueden mutar y asimilarse a lo que nosotros ofrecemos, con lo cual la **amenaza de nuevos competidores resulta alta.**

## Segmentación y Posicionamiento

### Segmentación

Realizaremos una segmentación Cuantitativa:

*Segmentación Geográfica:* Aquellas personas con vehículos que necesitan estacionar en CABA. Hoy en día hay 1.500.000 de vehículos radicados en CABA sumado a los radicado en provincia que ingresan diariamente a CABA.

*Segmentación Demográfica:* Aquellas personas con vehículos que utilizan el estacionamiento en CABA debido a su ocupación, esparcimiento o por sus ingresos.

### Posicionamiento

Nuestro servicio busca brindar a las personas la posibilidad de encontrar el estacionamiento adecuado en el momento y lugar que se encuentra, evitando demoras, disgustos y pérdidas de tiempo innecesarias.

### Segmento target

Personas de la provincia de Buenos Aires, del interior del país y extranjeros, con vehículos y dispositivos con datos móviles que necesiten estacionar en CABA, por trabajo, por tramites, por actividades de esparcimiento.

### Propuesta de valor

Brinda solución al problema de estacionamiento en CABA de forma rápida, fácil y a un precio competitivo considerando la gran demanda de estacionamiento

### Factores de compra

Definimos factores claves que pueden influir en el proceso de elección de nuestro servicio.

- OCUPACION: personas que por su profesión u oficio necesite estacionar en CABA de forma rápida y fácil. Sin tener que perder tiempo buscando lugar en estacionamiento público.
- NIVEL DE INGRESO: aquellas personas que por su poder adquisitivo elijan directamente estacionar en un garaje privado garantizando la seguridad y no dejarlo en estacionamiento público.
- FAMILIA: aquellas familias que salen de paseo o a alguna actividad de esparcimiento y no quieren perder tiempo, estacionando de forma rápida y segura.

## Estrategia de Producto y marca

### Definición del producto/servicio

ESTACIONATE es una empresa que se basa en ofrecer al cliente la posibilidad de encontrar estacionamientos disponibles en la zona en la que se encuentra de manera simple y rápida, utilizando como herramienta una App móvil.

La aplicación contará con dos tipos de perfiles usuarios, **clientes** y **estacionamientos**

La opción de clientes contará con las funcionalidades de:

- Geolocalización
- Filtro de búsqueda por zona
- Realizar pagos
- Realizar reservas
- Realizar calificaciones/rankings
- Indexación por precio

En cuanto al perfil estacionamientos, contarán con la posibilidad de:

- Carga de disponibilidad
- Carga de precios
- Carga de promociones
- Calificar a los clientes
- Visualizar calificaciones obtenidas

Nuestro compromiso como empresa es generar un verdadero beneficio para los usuarios de nuestro servicio.

Beneficios para el cliente:

- Encontrar estacionamiento de forma rápida y segura
- Evitar llegar a estacionamientos sin disponibilidad
- Elegir entre varios estacionamientos en la zona
- Encontrar promociones exclusivas
- Reservar con anticipación
- Evitar el uso de efectivo
- Observar calificaciones y opiniones sobre el estacionamiento
- Calificar estacionamientos

Beneficios para el estacionamiento:

- Generar un nuevo canal de ventas
- Encontrar nuevos clientes de la zona
- Ofrecer promociones especiales
- Maximizar ocupación de plazas en momentos en los que no suelen estar ocupadas
- Agilizar y optimizar el servicio asegurando disponibilidad para quienes llegan al lugar
- Evitar el flujo de efectivo
- Ofrecer el servicio sin cargos fijos
- Obtener información valiosa sobre las opiniones de los clientes
- Calificar a los clientes

Concepto esencial:

- Conexión a los clientes con los estacionamientos
- Incrementar visibilidad de los estacionamientos
- Facilitación de la tarea de buscar/encontrar estacionamiento
- Interfaz amigable, de fácil uso
- Disponible desde cualquier dispositivo con conexión a internet
- Rápido acceso
- Precisión en búsquedas
- Confiabilidad de datos

- Operar de manera segura

Producto ampliado/esperado:

- Contaremos con servicio de mantenimiento/soporte del uso de la app para nuestros clientes
- Actualizaciones gratuitas de la app
- Atención personalizada para los estacionamientos
- Garantía de seguridad en el uso del servicio
- Esquema de bonificación/descuentos por mayor uso del servicio
- Posibilidad de reservar estacionamiento con más de una hora de anticipación

#### Establecimiento de la marca

Nuestro objetivo como marca es que cuando una persona necesite encontrar estacionamiento en CABA, lo primero en lo que piense sea hacerlo mediante nuestra app ya que brinda una solución rápida y cómoda.

Buscamos ofrecer al cliente diferentes opciones del servicio que se adecuen lo mejor posible a sus necesidades, siempre basándonos en nuestra razón de ser: solucionar eficazmente la necesidad del cliente de encontrar estacionamientos disponibles de manera rápida y efectiva.

Para lograr establecer nuestra marca, será necesaria una fuerte estrategia de penetración tanto en los clientes como en los estacionamientos, para lo que nos apalancaremos en una fuerte campaña de marketing y una ardua labor de nuestros vendedores que permita asociar la mayor cantidad de estacionamientos posibles.

Se buscará generar fuertes alianzas con los propietarios de los estacionamientos y la cámara que los nuclea.

Asimismo, se buscará generar alianzas con empresas que contraten nuestro servicio de manera masiva y lo ofrezca a sus empleados.

Factores de diferenciación, ventajas competitivas:

- Solucionar necesidad de estacionamiento en el momento de manera rápida conociendo con antelación la disponibilidad



- Realizar reservas de estacionamientos con anticipación
- Usabilidad (interfaz amigable, de fácil uso para el cliente)
- Integración de los servicios en un solo lugar (geolocalización, búsqueda de disponibles, pagos)
- Descuentos para empresas que proporcionen nuestro servicio a sus empleados

### Estrategia de lanzamiento, porfolio de productos

En primera instancia, se saldrá al mercado con la versión base de la app, la cual ofrece el servicio de geolocalización, búsqueda de estacionamientos disponibles (con la posibilidad de reservar hasta con una hora de anticipación) y pago del estacionamiento.

Esta versión básica de la aplicación será gratuita para los estacionamientos y tendrá un costo del 9.9% por transacción.

En una segunda instancia, se lanzará la versión premium del servicio y se gestionarán estrategias de beneficios por el uso del servicio.

### Porfolio de productos

Versión BASE	Versión PREMIUM
Búsqueda de estacionamiento disponible por geolocalización	Búsqueda de estacionamiento disponible por geolocalización
Búsqueda de estacionamiento disponible por filtro de búsqueda por zona, precio o mejor puntuación	Búsqueda de estacionamiento disponible por filtro de búsqueda por zona, precio o mejor puntuación
Reserva de estacionamiento <b>con hasta una hora</b> de antelación	Reserva de estacionamiento <b>con más de una hora</b> de antelación
<b>Sin costo fijo</b> para el cliente	<b>Costo mensual</b> para el cliente
<b>Sin costo fijo</b> para el estacionamiento	<b>Sin costo fijo</b> para el estacionamiento
Pago del estacionamiento a través de la app	Pago del estacionamiento a través de la app
	Uso libre de los estacionamientos
	No se paga estacionamiento en el lugar

### Estrategia de comunicación

Buscamos penetrar en el mercado de forma rápida y masiva por lo que el mayor esfuerzo estará puesto en generar una buena estrategia de comunicación, tanto para los clientes

como para los estacionamientos. Para ello, tomaremos dos alternativas distintas, dependiendo del destinatario.

La estrategia de comunicación dirigida a clientes estará apalancada principalmente en el marketing digital. Para los dueños de los estacionamientos, nos apalancaremos en la fuerza de venta.

Lema: “Invertí tu tiempo en lo que realmente importa. Para estacionar usa *Estacionate*”

Mensaje: Para poder penetrar en el mercado, es necesario que el mensaje que emitimos como empresa sea llamativo y demuestre cubrir las necesidades del receptor.

Es por esto por lo que nuevamente, nos posicionamos diferenciando si nos referimos al cliente que utilizará nuestro servicio o al estacionamiento que será nuestro aliado y estaremos brindándole la posibilidad de ocupar sus plazas.

*Mensaje para el cliente:* “En algún lugar de CABA hay un estacionamiento disponible. No gastes tu tiempo intentando encontrarlo, ¡nosotros lo buscamos por vos!”

*Mensaje para el estacionamiento:* “¿Hay una franja horaria en el que las plazas disponibles son demasiadas? Podemos ayudarte y asegurar que se ocupen”

#### Acciones de marketing

Para lograr incorporar estacionamientos que nos permitan brindar nuestro servicio, haremos una fuerte movida de marketing directo a través de nuestros vendedores, quienes recorrerán los diferentes establecimientos explicando las ventajas que les traería trabajar con nosotros.

La fuerza de venta será realizada por nuestros 4 vendedores, los cuales tendrán como objetivo visitar al menos 5 estacionamientos al día, lo cual nos da un aproximado de entre 100 y 120 cocheras visitadas al mes. Además de sumar los estacionamientos, los vendedores serán responsables de realizar visitas periódicas a las cocheras incorporadas, para verificar que las mismas se encuentran en condiciones y que están ofreciendo el servicio de manera correspondiente y responsablemente, además de ser el nexo para las consultas o reclamos que puedan llegar a tener los propietarios.

Una vez que el vendedor logre sumar un estacionamiento, para que el mismo sea efectivo deberá asegurar la disponibilidad de plazas en nuestra app, caso contrario no se tomará como incorporado.

Para atraer clientes realizaremos una fuerte campaña de marketing, enfocada principalmente en la vía pública y redes sociales.

Para lograr alianzas con empresas que utilicen nuestro servicio de manera masiva ya sea para ser utilizado directamente por sus empleados tipo vendedores o para que la empresa lo ofrezca como un beneficio a la totalidad de sus empleados, utilizaremos tanto la fuerza de venta como las estrategias de comunicación en diferentes medios. Las estrategias que llevaremos a cabo serán:

- Fuerza de venta con presencia de nuestros socios/vendedores en las empresas exponiendo los beneficios de utilizar u ofrecer el servicio.
- Publicidad en LinkedIn
- Mailing
- Presencia en eventos

Para realizar la estrategia de marketing, elaboramos el siguiente plan de acciones con sus objetivos e indicadores:

Estrategia de acciones publicitarias						
Destinatario	Herramienta	Objetivo	Mensaje	Tiempo	Inversión	Indicadores de éxito
Estacionamientos	Fuerza de ventas (4 vendedores)	Sumar estacionamientos	"¿Hay una franja horaria en el que las plazas disponibles son demasiadas? Podemos ayudarte y asegurar que se ocupen	5 cocheras al día por vendedor	contemplado en sueldo y comisiones de vendedores	# de estacionamientos sumados/estacionamientos visitados # de plazas ofrecidas por estacionamiento/estacionamientos sumados
Clientes	Publicidad en rutas - carteles monocolumnas	Sumar clientes que utilicen el servicio	En algún lugar de CABA hay un estacionamiento disponible. No gastes tu tiempo intentando encontrarlo, ¡nosotros lo buscamos por vos!	30 días	60000	# de descargas de la app
	Publicidad en lunetas de colectivos	Sumar clientes que utilicen el servicio	En algún lugar de CABA hay un estacionamiento disponible. No gastes tu tiempo intentando encontrarlo, ¡nosotros lo buscamos por vos!	30 días	60000	# de descargas de la app
	Publicidad en vía pública - carteles especiales	Sumar clientes que utilicen el servicio	En algún lugar de CABA hay un estacionamiento disponible. No gastes tu tiempo intentando encontrarlo, ¡nosotros lo buscamos por vos!	30 días	50000	# de descargas de la app
	Publicidad en publicaciones de Instagram	Sumar clientes que utilicen el servicio	En algún lugar de CABA hay un estacionamiento disponible. No gastes tu tiempo intentando encontrarlo, ¡nosotros lo buscamos por vos!	30 días	60000	# de descargas de la app # de nuevos seguidores de instagram
	Publicidad en historias de Instagram	Sumar clientes que utilicen el servicio	En algún lugar de CABA hay un estacionamiento disponible. No gastes tu tiempo intentando encontrarlo, ¡nosotros lo buscamos por vos!	30 días - 1 publicación de historia al día	40000	# de descargas de la app # de nuevos seguidores de instagram
Empresas	Fuerza de ventas (2 socios)	Sumar empresas que utilicen el servicio para sus vendedores Sumar empresas que ofrezcan nuestro servicio como beneficios para empleados Sumar clientes que utilicen el servicio	En algún lugar de CABA hay un estacionamiento disponible. No gastes tu tiempo intentando encontrarlo, ¡nosotros lo buscamos por vos!	10 empresas al mes por socio	contemplado en sueldo socios	# de empresas sumadas/empresas visitadas # de descargas de la app
	Participación en eventos	Sumar empresas que utilicen el servicio para sus vendedores Sumar empresas que ofrezcan nuestro servicio como beneficios para empleados Sumar clientes que utilicen el servicio	En algún lugar de CABA hay un estacionamiento disponible. No gastes tu tiempo intentando encontrarlo, ¡nosotros lo buscamos por vos!	2 eventos al mes	20000 por evento	# de empresas sumadas/eventos participados # de descargas de la app

\*Los valores de publicidades fueron basados en el cuadro tarifario oficial de Marketing y una empresa que ofrece publicidad en vía pública

### Acciones de retención y fidelización de clientes

Con el fin de fidelizar y retener a nuestros clientes, se pensará en un esquema de bonificaciones o descuentos por volumen de uso de la app. (menor valor hora a mayor cantidad de usos a la semana/mes, descuentos en franja horaria específica)

Se buscará generar alianzas con empresas de otros rubros que ofrezcan nuestro servicio, por ejemplo, restaurantes, hoteles, instituciones.

### Estrategia de precios




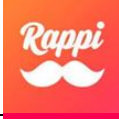



La empresa basa su principal fuente de ingresos en el cobro de comisiones por las transacciones que se realicen desde la herramienta.

Si bien no hay grandes competidores instalados actualmente con el mismo servicio ofrecido por nuestra compañía, existen soluciones que poseen el mismo modelo de negocio en diferentes rubros, tales como delivery, Marketplace o transporte. Estas

compañías, si bien inicialmente tuvieron una fuerte resistencia en su implementación, hoy cuentan con muy buena aceptación y una gran penetración en el mercado.

Las comisiones de cada una de estas empresas varían según el rubro, la marca y el servicio, encontrando una dispersión que va desde el 10% hasta el 25% de comisión en algunos casos.

Basándonos en diferentes artículos encontrados, podemos definir el siguiente marco de comisiones:

EMPRESA	RUBRO	COMISION
	Transporte	15%
	Transporte	12,5% - GBA 15-25% CABA
	Transporte	10%
	Delivery	10 - 25%
	Delivery	10 - 32%
	Marketplace	25%
	Marketplace	13 - 34,5%

En el caso de nuestra empresa, el monto fijado por la comisión en cada transacción realizada desde la aplicación se fija en un **9,9% del precio total de las operaciones**, este monto nos ubica debajo de la media en este tipo de formato de negocios, apalancando el precio de lanzamiento del producto.

La comisión si bien estará incluida en el precio que ve el cliente al reservar o pagar la cochera, la misma será absorbida en un 4.9% por el cliente y un 5% por el estacionamiento.

Teniendo en cuenta el valor hora de las diferentes zonas, obtendríamos una comisión promedio ponderado de \$51,4 por transacción. Estimamos en el primer año de operación poder contar con un volumen de alquiler de **400 plazas de estacionamiento diarias**, evaluamos una ocupación promedio de 10 horas de cada una de estas. Dicha cantidad, apalancados en nuestra fuerza de venta y pudiendo penetrar en el mercado tendrá un crecimiento marcado en los años siguientes.

#### Mercado

La ciudad de Buenos Aires, como se nombró anteriormente, cuenta con un parque automotor de alrededor de 1.500.000 automóviles, sumado a los que ingresan a diario a la ciudad desde el AMBA, suman más de 2.700.000 de vehículos. Actualmente la ciudad cuenta con más de 1.500.000 de plazas de estacionamiento, repartidas en alrededor de 1.750 garajes privados.

En la actualidad el precio de la hora de un estacionamiento privado en CABA oscila entre 290 y 720 pesos, diferenciándose dicho monto según la zona y el establecimiento.

La empresa busca posicionarse en el mercado ofreciendo una solución simple, brindando soporte y a un costo accesible, con un servicio diferenciado, teniendo como objetivo optimizar el tiempo de los usuarios a la hora de aparcar su vehículo, como así también generando un nuevo canal de venta a los garajes que poseen plazas sin ocupar en distintas franjas horarias.

En cuanto a las regulaciones, el Estado ha tratado de imponer topes en los montos de las comisiones por este tipo de servicios, principalmente en las empresas dedicadas a la alimentación, sin resultados sostenidos.

## Evaluación económico-financiera

### Consideraciones

Para este análisis, si bien trabajamos con un sistema de cobro de comisiones sobre transacciones, hemos dividido nuestro producto en 4 zonas, esto se debe mayormente a la diferencia de precio de cocheras en cada área, el precio por hora y la demanda de estas.

Producto	Nivel económico N
Comisión por Hora- Zona sur	30
Comisión por Hora- Zona central	42
Comisión por Hora- Zona norte	50
Comisión por Hora- Zona microcentro	71

Tabla 1, precios por zona

- Precio promedio ponderado unitario: \$51,4
- Gasto variable unitario: \$3.09

Los volúmenes de venta anuales considerados para la evaluación financiera fueron los siguientes:

Producto	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Tarifa por Hora- Zona sur	176	246	320	384	461
Tarifa por Hora- Zona central	220	308	400	480	577
Tarifa por Hora- Zona norte	176	246	320	384	461
Tarifa por Hora- Zona microcentro	308	431	561	673	807

Tabla 2, volúmenes de venta en (000) horas

Respecto a la mano de obra directa, contaremos durante el primer año con 4 vendedores, donde a partir del segundo año esta cantidad se reduce a 3. La composición del sueldo de estos se basa en un monto fijo mensual y un variable asociado a la cantidad de adhesiones al sistema y la actividad de dichas adhesiones.

En cuanto a la mano de obra indirecta, dentro de la dotación, contamos con 2 administrativos contables, como así también 4 directores.

Se tuvo en cuenta la adquisición de notebooks y teléfonos celulares, como así también los gastos fijos asociados al acceso a internet y telefonía.

Por otro lado, el desarrollo del software se consideró en la inversión inicial, mientras que el mantenimiento y el alojamiento de las bases de datos, se halla encuadrado dentro de los gastos fijos de la compañía.

Para el inicio de la empresa, se optó por no tomar deuda en entidades financieras, sino que el fondeo se ejecutó con el aporte de los 4 socios.

## Estado de Resultado

	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Ventas	140	197	256	307	368
Costo de Materiales	-	-	-	-	-
Mano de Obra Directa	24	18	18	18	18
Gastos Variables	8	12	15	18	22
Impuestos Variables	9	12	16	19	23
Scrap	-	-	-	-	-
Fletes Entrega/Compra	-	-	-	-	-
<i>Total Gastos Variables</i>	42	43	50	56	64
<b>Resultado Marginal</b>	<b>99</b>	<b>154</b>	<b>206</b>	<b>250</b>	<b>304</b>
Mano de Obra Indirecta	97	97	97	97	97
Gastos Fijos	28	28	28	28	28
Impuestos Fijos	-	-	-	-	-
Amortizaciones	10	10	10	3	3
Asistencia Técnica	-	-	-	-	-
<i>Total Gastos Fijos</i>	135	135	135	128	128
<b>Resultado Operativo</b>	<b>-36</b>	<b>19</b>	<b>71</b>	<b>123</b>	<b>176</b>
Ingresos No Operativos	-	-	-	-	-
Egresos No Operativos	-	-	-	-	-
<b>Resultado Ordinario</b>	<b>-36</b>	<b>19</b>	<b>71</b>	<b>123</b>	<b>176</b>
Ingresos/Egresos Extraordinarios	-	-	-	-	-
Impuesto a las ganancias	-11	6	21	37	53
<b>Resultado Neto.</b>	<b>-25</b>	<b>13</b>	<b>50</b>	<b>86</b>	<b>123</b>

Tabla 3: Estado de resultados en USD (000)

## Flujo de fondos

	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Ventas	170	238	309	371	445
Costo de Materiales	-	0	0	0	0
Mano de Obra	121	115	115	115	115
Gastos de Operaciones	44	48	52	56	60
Bienes de Uso	36	-	-	10	10
Ingresos No Operativos	-	-	-	-	-
eliminación de Intereses	-	-	-	-	-
Ingresos y Egresos No operativos	-	-	-	-	-
<b>Total Gastos</b>	<b>201</b>	<b>163</b>	<b>167</b>	<b>181</b>	<b>185</b>
<b>Total Cash Flow de la Empresa</b>	<b>-31</b>	<b>75</b>	<b>142</b>	<b>190</b>	<b>260</b>
<b>Aporte Caja Socios</b>	<b>80</b>	-	-	-	-
Aumento por Prestamos	-	-	-	-	-
Intereses Prestamos	-	-	-	-	-
Pago Prestamos	-	-	-	-	-
<b>Total Cash Flow de los Accionistas</b>	<b>49</b>	<b>75</b>	<b>142</b>	<b>190</b>	<b>260</b>

Tabla 4: Flujo de fondos en USD (000)



## Evaluación de la empresa por flujo de fondos

VALUACION DE LA EMPRESA	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
<b>Cash Flow de la empresa</b>	<b>-31</b>	<b>75</b>	<b>142</b>	<b>190</b>	<b>260</b>
Valor Terminal					1106
-Perpetuidad					2%
<b>Cash Flow de la empresa + VT</b>	<b>-31</b>	<b>75</b>	<b>142</b>	<b>190</b>	<b>1366</b>
Tasa libre de riesgo Argentina	4%	10%	10%	10%	10%
Equity Premium	14%	14%	14%	14%	14%
Beta	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14
<b>Costo del Capital</b>	<b>19%</b>	<b>26%</b>	<b>26%</b>	<b>26%</b>	<b>26%</b>
Costo de la deuda	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alícuota Impuesto a las Ganancias	35%	35%	35%	35%	35%
<b>Costo de la deuda luego de impuestos</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Deuda sobre Capital Total					
Capital sobre Capital Total	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Costo Promedio del Capital (WACC)</b>	<b>19%</b>	<b>26%</b>	<b>26%</b>	<b>26%</b>	<b>26%</b>
	0,0	1,0	2,0	3,0	5,0
Factor de descuento	1,0	0,8	0,6	0,5	0,3
<b>Cash Flow de la empresa + VT descontado</b>	<b>-31</b>	<b>60</b>	<b>90</b>	<b>96</b>	<b>439</b>
<b>Valuación de la empresa por DFC</b>	<b>654</b>				

Tabla 5: Valuación de la empresa en USD (000)

Valuación del capital

<b>VALUACION DEL CAPITAL</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>	<b>N+5</b>
Cash Flow de los accionistas	49	75	142	190	260
Valor Terminal					1.106
-Perpetuidad					2,00%
<b>Cash Flow de los accionistas + VT</b>	<b>49</b>	<b>75</b>	<b>142</b>	<b>190</b>	<b>1.366</b>
Tasa libre de riesgo Argentina	4%	10%	10%	10%	10%
Equity Premium	13,6%	13,6%	13,6%	13,6%	13,6%
Beta	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14
Costo del Capital	19%	26%	26%	26%	26%
<b>Valuación del Capital por DFC</b>	<b>734</b>				

Tabla 6 Valuación del capital en USD (000)

Punto de Equilibrio

En base a los gastos establecidos en cada año y a la contribución marginal que tiene cada una de las transacciones, se obtiene la siguiente tabla con los puntos de equilibrio para los diferentes años, el valor esta expresado en cantidad de horas que deben transaccionar por nuestra empresa:

<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>	<b>N+5</b>
997.595	959.254	959.254	977.743	977.743

## Conclusión

Luego de realizar el análisis económico-financiero detallado en una proyección a cinco años y notando que el flujo de caja resulta ser positivo, concluimos que no nos equivocamos en la elección de negocio.

Sin dudas será un proyecto que requerirá de mucho esfuerzo y una gran inversión por nuestra parte, pero es un nicho que aún no ha sido explotado y promete un mercado viable con fuerte crecimiento, acoplándose a las readaptaciones de los mercados tradicionales que son requeridos por los clientes en esta era tecnológica.

Será necesaria una fuerte campaña de Marketing y un gran involucramiento tanto por parte de nosotros, los socios, como de los empleados que sean contratados para poder atraer la mayor cantidad de clientes y partners pero sin dudas irá en constante crecimiento y generará grandes ganancias.

## Bibliografía-fuentes

Se acordaron topes máximos a las comisiones que cobran las empresas de delivery, artículo de Argentina.gob, 17/12/2020 <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-acordaron-topes-maximos-las-comisiones-que-cobran-las-empresas-de-delivery>

Uber, Cabify, Beat y DiDi buscan conductores: cómo ganar \$ 200.000 por mes con el auto, artículo de Clarin, 04/04/2022 [https://www.clarin.com/servicios/uber-cabify-beat-didi-buscan-conductores-ganar-200-000-mes-auto\\_0\\_M769eG7Btb.html](https://www.clarin.com/servicios/uber-cabify-beat-didi-buscan-conductores-ganar-200-000-mes-auto_0_M769eG7Btb.html)

FEHGRA arregló comisiones con Rappi y Pedidos Ya, artículo de Ciudadanos Viajeros, 07/12/2022 <https://ciudadanosviajeros.com.ar/fehgra-arreglo-comisiones-con-rappi-y-pedidos-ya/>

La "trampa" de PedidosYa: ahora pedir comida en la app es mucho más caro que llamar al comercio y abonar envío, artículo de Economía Digital, 28/09/2022 <https://www.iproup.com/economia-digital/34259-pedidosya-rappi-cuanto-cuesta-un-delivery>

Los dueños de la calle: el plan de Rappi y PedidosYA para crecer en Argentina y ser más que un delivery, artículo de Economía Digital, 12/05/2022 <https://www.iproup.com/economia-digital/31085-rappi-pedidosya-delivery-que-nuevos-beneficios-ofrecen>

Cargos por vender un producto, Mercado Libre [https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Cargos-por-vender-productos\\_870](https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Cargos-por-vender-productos_870)

Cuadro tarifario oficial para agentes de Marketing <https://tarifario.org/marketing-c38>

Oferta de publicidad en vía pública [https://www.marketdemedios.com/publicidad-via-publica/?gclid=Cj0KCQiAyracBhDoARIsACGFcS7L7Nk5unCv1phdBBO6jy6elqH\\_CYYw0ZRh3uk5sp7SzZ1BqRL2KoMaAmA5EALw\\_wcB](https://www.marketdemedios.com/publicidad-via-publica/?gclid=Cj0KCQiAyracBhDoARIsACGFcS7L7Nk5unCv1phdBBO6jy6elqH_CYYw0ZRh3uk5sp7SzZ1BqRL2KoMaAmA5EALw_wcB)

Estacionar en la Ciudad: Una misión imposible, Por Juan Pablo Pilatti, artículo publicado en i-ciudad <https://www.iciudad.org.ar/estacionamiento-ciudad-mision-imposible/>