



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Multi space
Business Plan: Servicio para el aumento de la capacidad de estacionamiento

Autores: Federico Canestrari y Francisco Gamboa Carrica

Legajos: 25162 y 25029

Mentor: Enrique Hofman

Buenos Aires, 2018



Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas



***Business Plan: Servicio para el aumento de la
capacidad de estacionamiento***

Autores: Federico Canestrari y Francisco Gamboa

Mentor: Enrique Hofman

Resumen Ejecutivo

Es de común saber que la cantidad de vehículos que circulan en el mundo aumenta año tras año. Como consecuencia de esto, la oferta de plazas de estacionamiento debe aumentar para satisfacer a la demanda. Para esto se suelen realizar proyectos de construir grandes estacionamientos en las zonas en donde existe una alta densidad vehicular. Sin embargo, estos suelen ser proyectos que demandan una alta inversión de capital y los plazos de finalización suelen ser largos.

De esta forma, en una mayor cantidad de ciudades comienzan a utilizarse otras maneras de aumentar la oferta de estacionamiento.

El negocio propuesto por Multi Space propone atacar esta problemática ofreciendo un servicio de aumento de la capacidad de estacionamiento a través del uso de estructuras mecánicas. Es decir, brindar un servicio que cuente con asesoramiento, venta, capacitación, instalación y mantenimiento de estructuras mecánicas para el aumento de la capacidad.

La zona geográfica elegida para comenzar a realizar actividades es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ya que según lo investigado cuenta con un alto déficit de estacionamiento. Asimismo, se consideró pertinente realizar un análisis financiero en otras ciudades de la región para comparar que tan rentable es el proyecto en otras zonas geográficas y también contemplando la posibilidad de, en un futuro, realizar actividades en esas ciudades.

El proyecto se encuentra en búsqueda de inversores que deseen contar con participación en Multi Space. Este necesita una inversión inicial de USD 846.000 y posee un valor actual neto de los flujos de inversión de USD 526.000, con una TIR nominal anual de 22%.

Herramientas para el análisis

A lo largo de todo el trabajo se utilizarán diferentes conceptos expuestos por autores que fueron centrales en el desarrollo de diferentes materias a lo largo de toda la Licenciatura en Administración de Empresas. Se piensa que el desarrollo del trabajo será mucho más enriquecedor y tendrá una mayor profundidad al desarrollarse en base a los conceptos, ilustrados por los renombrados profesionales en diferentes competencias que serán mencionados a continuación.

En el capítulo 1, para desarrollar la oportunidad de negocios, se cree de importancia tener usar los conceptos de los autores Bygrave y Zacharis, 2001. En el capítulo 2, para desarrollar el modelo de negocios se considera lo expuesto por Osterwalder y Pigneur, “Generación de modelo de negocios”, 2009. Posteriormente, en el capítulo 3 del análisis del sector, se utilizarán los conceptos de las cinco fuerzas propuestos por el autor Porter.

En lo que corresponde al capítulo 4, para desarrollar la estrategia del proyecto se contemplarán conceptos expuestos por varios autores. Para llevar a cabo la sección de marketing del trabajo se utilizará lo expuesto por el autor Dvoskin, 2004. De la misma forma, para desarrollar la gestión de operaciones del proyecto, se considerará el texto Administración de operaciones del autor Krajewski, 2008. Para llevar a cabo los costos se utilizará el texto del autor Lavalpe, 2010. Por último, en cuanto a las finanzas, se tendrá en cuenta lo expuesto en el libro Principios de Finanzas Corporativas de los autores Brealey y Myers, 1980.

Índice:

• Resumen Ejecutivo	1
• Herramientas para el análisis	2
Capítulo 1: Introducción	5
• Oportunidad de negocio	6
○ Tendencias Globales	6
○ Déficit en la capacidad de estacionamiento	7
○ Aumento en la flota circulante de vehículos	7
○ Altos costos y tiempo de construcción	8
○ Tendencias Locales	8
• Negocio propuesto	9
Capítulo 2: Modelo de Negocios	11
• Segmentos de clientes	12
• Propuesta de valor	12
• Canales	13
• Relación con los clientes	13
• Fuente de ingresos	14
• Recursos clave	14
• Actividades clave	15
• Red de aliados	16
• Estructura de costos	17
Capítulo 3: Análisis del sector	18
• Mejores prácticas	19
○ Wohn	19
○ Parkplus	20
○ Ktecs	20
• Análisis de la industria	21
• Competidores	21
○ MasParking	22
○ Evauto	22
• Cinco fuerzas de Porter	23
○ Poder de negociación de los clientes	23
○ Poder de negociación de los proveedores	23
○ Amenaza de productos sustitutos	24
○ Amenaza de nuevos entrantes	24
○ Competencia dentro de la industria	25
Capítulo 4: Estrategia	25
• Operaciones	26
○ Relación con proveedores	27
○ Gestión de inventarios y compras	27
○ Procesos de Importación y fletes	28
○ Procesos de Ventas	29
○ Relación con los clientes	29
• Proceso de Instalación, Capacitación y Mantenimiento de Productos	30
• Control de Gestión	31
○ Financiera:	32
○ Clientes:	32
○ Aprendizaje:	33
○ Procesos Internos:	33

• Plan de Marketing	33
○ Producto	34
○ Precio	35
○ Comunicación y Promoción	36
○ Plaza	38
• Inversión inicial, Costos Operativos y Flujo de Fondos	39
○ Inversión Inicial	40
○ Costos Operativos y Punto de Equilibrio	41
○ Flujo de Fondos e Inversiones Necesarias	43
▪ Flujo de Fondos Semestral:	44
▪ Flujo de Fondos Mensual Años 1 y 2:	44
• Otros Mercados Analizados	45
○ San Pablo	46
○ Santiago de Chile	46
• Equipo	47
• Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios	47
• Creación societaria y de marca	48
• Impuestos	48
• Aspectos Legales	49
• Seguros	50
Capítulo 5: Plan de Implementación	51
• Tareas críticas	51
• Riesgos	52
Capítulo 6: Conclusiones	54
• Conclusiones del proyecto	54
• Perspectivas a futuro	55
• Ampliación de los segmentos de clientes	55
• Ampliación de la cartera de productos	56
• Expansión a países de la región	56
• Vehículos Eléctricos	57
• Car Sharing	57
• Vehículos Autónomos	58
• Transporte Público	58
Capítulo 7: Anexos	59
• Anexo 1: Oportunidad de Negocio.	59
• Anexo 2: Modelo de Negocios	64
• Anexo 3: Productos	65
○ TPTP-2:	65
○ Hydro Park 1127	66
• Anexo 4: Finanzas	69
○ Estados de Resultados Estimados	69
▪ Año 1	69
▪ Año 2	69
▪ Año 3	70
▪ Año 4	70
▪ Año 5	70
○ Flujo de Fondos (Expresado gráficamente):	71
○ Costo de compra e importación de productos:	71
▪ Hydro - Park 1127	71
▪ TPTP-2	72

Capítulo 8: Bibliografía Consultada

- Textos Académicos
- Fuentes de internet

73

73

73



Universidad de
SanAndrés

Capítulo 1: Introducción

Oportunidad de negocio

En el siguiente trabajo se estudiará la existencia de una oportunidad de negocio para la venta de un servicio que permitirá el aumento de la capacidad física de estacionamiento mediante la comercialización de estructuras mecánicas. El estudio se llevará a cabo en relación a la alta demanda y la falta de oferta, como también los altos costos de construcción de estacionamientos. Se consideran diferentes factores que generan una oportunidad los cuales serán explicados a continuación (Ver anexo 1).

Tendencias Globales

A nivel global, se considera la capacidad de estacionamiento como una problemática en las grandes ciudades del mundo. Como consecuencia de un aumento en la cantidad de vehículos, año tras año, la oferta de estacionamiento disminuye. A su vez, la concientización para contar con una mayor cantidad de espacios verdes en las ciudades hace que se apliquen más requerimientos para la construcción de nuevos lugares de estacionamiento. Esto conlleva a que en las ciudades que poseen un alta densidad vehicular, deban surgir diferentes formas de optimizar al máximo los lugares existentes. Además, una persona invierte aproximadamente 12 horas mensuales en búsqueda de un lugar para estacionar y el 30% de los embotellamientos en las ciudades se produce por la demora de encontrar estacionamiento.

De esta forma, se pueden observar nuevas oportunidades de negocios en base a esta problemática. Algunas de estas son los estacionamientos automatizados los cuales requieren un menor espacio para albergar una mayor cantidad de vehículos.

Otra oportunidad que deriva de esta problemática es el crowd parking, una forma de que los conductores mediante una aplicación móvil puedan tener la información de donde existen lugares desocupados cerca de su destino, tanto en espacios públicos como privados, para que la capacidad sea utilizada al máximo¹. Una empresa referente de esto es WazyPark quien realiza operaciones en Europa y cada vez cuenta con una mayor cantidad de usuarios.

En relación con lo desarrollado en Argentina, en los últimos años se creó la aplicación Werpi ², cuyo objetivo es conectar a través de una aplicación a estacionamientos comerciales con usuarios que están en búsqueda de un lugar para estacionar. Actualmente, cuentan con más de 300 plazas de estacionamiento que son de estacionamientos privados, y lugares comerciales que poseen plazas subutilizadas como hoteles supermercados o farmacias.

La novedad de esta aplicación es que permite a los usuarios contar con una mayor información al momento de elegir dónde estacionar. Esta muestra la oferta existente en determinada zona, como los precios de cada plaza en cada estacionamiento. Esta aplicación es la adaptación al mercado local de la aplicación Parking Panda, la que ya funciona en más de 40 países del mundo.

Déficit en la capacidad de estacionamiento

Acotándonos a la Argentina, más específicamente la ciudad de Buenos Aires, según lo investigado en el diario Clarín, se pudo observar que existen 1,57 vehículos por cada espacio de estacionamiento y se cuenta con 1.534.000 plazas de estacionamiento para 2.410.000 vehículos.

El 51% del total de plazas son de estacionamientos privados, el 27,5% de estacionamientos comerciales y el 21,5% de estacionamientos públicos. En base a esto, se puede decir que existe un déficit de 876.000 plazas. ³

¹ Tomado de <http://ptcconsultants.co/wp-content/uploads/2017/02/Trends-that-will-shape-the-future-of-parking-2.pdf> el 22/3/2018

² Tomado de <https://www.lanacion.com.ar/2134855-una-app-para-terminar-con-la-pesadilla-de-buscar-lugar-para-estacionar> el 17/5/18

³ Tomado de https://www.clarin.com/ciudades/espacio-estacionar-hacen-multas-diarias_0_Vy9LYw96g.html el 31/7/17

Aumento en la flota circulante de vehículos

Se investigó que existe un aumento de la cantidad de automóviles que circulan en el país. Se encontró que según la asociación de concesionarios de automotores de la República Argentina (ACARA), en la información brindada por el diario La Nación, el último año la flota circulante de vehículos creció en un 10.2 % y se estima que en 2017 crezca un 16%.

Se puede pensar que un aumento de vehículos generará un aumento del déficit mencionado, lo que implica una mayor demanda de capacidad de estacionamiento. Se cree que esto tendrá mayor influencia en las ciudades más pobladas del país, ya que poseen una mayor densidad vehicular.

Según Statista, estas son Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Mendoza, San Miguel de Tucumán, La Plata, Mar del Plata, Salta, Santa Fe y San Juan⁴.

Altos costos y tiempo de construcción

Según lo cotizado por una empresa constructora, el precio de construcción de una plaza de estacionamiento en subterráneo es de US\$ 27000. Una cochera demanda 30 mts² de superficie teniendo en cuenta la rampa de acceso. Por lo que el precio del metro cuadrado es de aproximadamente US\$ 900 en subterráneo y de US\$ 550 en altura. A su vez, se debe considerar el tiempo necesario para dichas construcciones que rondan entre 30 y 45 días de obra por piso.

Tendencias Locales

Según lo investigado, el diario La Nación afirma aumentos en la inversión de estacionamientos dentro del mercado financiero. Esta es una industria que se encuentra en crecimiento debido a la mayor demanda y los bajos costos de mantenimiento.⁵

⁴ Tomado de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/314669/largest-cities-in-argentina/> el 16/3/17

⁵ Tomado de <http://www.lanacion.com.ar/1909824-inversion-con-muy-buenos-dividendos> el 15/3/2017

Las tendencias muestran el aumento de este tipo de inversión lo que nos lleva a pensar en mayores oportunidades para ofrecer el servicio que se desea proponer.

En conclusión, se puede entender que estos factores mencionados sustentan la existencia de una oportunidad de negocio. Las tendencias y números muestran que existe un problema a solucionar. Esta problemática son los altos precios de construcción para satisfacer el creciente déficit de plazas de estacionamiento.

Por lo tanto, se desea ofrecer un servicio para aumentar la capacidad de estacionamiento a un menor costo y tiempo. Se espera que esto tenga lugar en las ciudades con mayor densidad vehicular del país. Por lo que se considera a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como el lugar geográfico para comenzar a desarrollar el negocio. Esta es el lugar con mayor densidad vehicular del país ya que se encuentra el 48% de la flota circulante de vehículos.

A su vez, se estudiarán los posibles competidores y las mejores prácticas existentes de empresas que ofrezcan servicios similares al que se desea proponer (ver anexo 2).

Negocio propuesto

En relación con la oportunidad investigada, se desea proponer un servicio para el aumento de la capacidad de estacionamiento.

Esto consta en ofrecer una solución a través de la instalación, capacitación en la reingeniería de procesos para el uso de plataformas mecánicas que permiten un aumento de la capacidad física de estacionamiento.

Se cree relevante dar asesoramiento a los clientes en cómo generar una eficiencia operacional de las playas de estacionamiento con la incorporación de los productos que se desean ofrecer. Se capacitará a sus empleados y se brindará un manual de procedimientos para generar una mejora en los procesos de los clientes aprovechando al máximo sus recursos.

Además, se considera relevante formar una imagen de marca relacionada a este negocio para poder realizar ventas de franquicias, ofreciendo a los franquiciados productos, know how, y manual de operaciones, capacitación y los recursos necesarios para brindar soporte a cambio de un precio por la franquicia y porcentaje de ventas.

El uso de franquiciados se considera relevante para tener un mayor alcance para poder llegar a una mayor cantidad de puntos de venta. Por ejemplo, en ciudades del interior del país y también otros países de la región como Uruguay, Chile y Brasil.

Según lo investigado en la oportunidad, se puede identificar diferentes segmentos de clientes potenciales como por ejemplo los estacionamientos comerciales, privados (edificios de vivienda) y oficinas. Sin embargo, se cree que es relevante para el inicio del proyecto centrarse en un segmento determinado. Por lo tanto, se considerará como único segmento a los estacionamientos comerciales, que en Buenos Aires poseen un mercado potencial aproximado de 420.000 plazas de estacionamiento.

Los productos que se piensan ofrecer en el servicio son de Valet Parking. Este consta de dos productos, el Hydro Park 1127 y el TPTP-2 que requiere una menor altura que el anterior. (Ver anexo 3).

En comparación a la construcción, este servicio genera un valor agregado a nuestro segmento de clientes al ofrecer una opción más económica y de implementación más rápida para aumentar la capacidad de estacionamiento, como también lograr una eficiencia operacional de las playas con nuestros productos.

Lo propuesto para diferenciarnos de lo ofrecido en el mercado es a través de dos formas. En primer lugar, ofreciendo un servicio y no solo vendiendo productos ya que se cree que los competidores solo se dedican a la venta estructuras.

A diferencia de la competencia se buscará ser los líderes en cuanto al soporte y asistencia a los clientes, como también en la capacitación de empleados con el fin lograr una mejora en los procesos del estacionamiento. Esto implicaría, por ejemplo, brindar una solución con el uso de los productos a ofrecer, aumentar la capacidad y modificar de forma estratégica los procesos con el fin de aumentar la eficiencia desde que llegan sus clientes hasta el momento en que se retiran.

En segundo lugar, los precios de venta de los competidores son altos. Se considera que ellos poseen una estrategia de diferenciación en calidad con altos márgenes de ganancia, por lo que se cree diferenciarse a través de precios. Esto sería, obteniendo una contribución marginal unitaria menor, con el fin de aumentar los volúmenes de venta y que nuestra propuesta de valor a los clientes sea más atractiva.



Capítulo 2: Modelo de Negocios

Para realizar el modelo de negocio del proyecto, se tendrá en cuenta el texto “*Generación de modelos de negocios*”, de los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Se analizarán cada uno de los nueve elementos que proponen los autores. (Ver anexo 2).

Segmentos de clientes

El segmento de clientes son los estacionamientos comerciales, debido a que se cree que poseen a la capacidad de estacionamiento como una variable en su negocio.

Dentro de este segmento podemos encontrar a los estacionamientos que no poseen la capacidad de ampliarse, ya sea por falta de espacio físico, o por un elevado costo de adquirir nuevos espacios. Por ejemplo, un estacionamiento comercial que se encuentra situado en una zona donde no es posible construir o ampliar adquiriendo otro terreno debido a que no existe lugar físico. De la misma manera, los estacionamientos que si cuentan con la posibilidad de expandirse para construir más plazas.

Propuesta de valor

El negocio propuesto genera un valor agregado para nuestros clientes al aumentar la capacidad de estacionamiento. A través de los dos productos mencionados se genera valor al brindar la oportunidad de aumentar el espacio físico de estacionamiento con una menor inversión de dinero y tiempo que la de construir. Para los estacionamientos comerciales una reducción de los costos de construcción significa un aumento de la capacidad de ventas con una menor inversión.

De esta forma, ofreciendo un servicio que permita esto, se otorgará un mayor valor que solo con la venta de maquinarias. Ofreciendo una mayor seguridad a los clientes en cuanto al servicio de soporte de los productos y capacitación en la reingeniería de procesos a sus empleados para lograr una eficiencia operacional con el uso de estos.

Es decir, se considera que el verdadero valor agregado se encuentra en brindar una solución para los estacionamientos en vez de solamente vender un producto. Convirtiéndose en socios estratégicos de los clientes para el crecimiento y competitividad de su negocio.

Canales

La comunicación y alcance hacia los clientes será en base a canales directos e indirectos. Por el lado de los directos, se cree relevante contar con una amplia fuerza de ventas propia. A través de una estrategia de venta push de vendedores que ofrezcan nuestros productos a los diferentes clientes a cambio de una comisión.

Por el lado de los indirectos, como se mencionó en el negocio propuesto, se cree relevante en un futuro realizar venta de franquicias de nuestra marca para tener acceso a un mayor volumen de ventas en distintas zonas geográficas.

A través de este tipo de contrato se ofrecerá el uso de la imagen de marca, representación oficial para la venta de los productos de nuestro proveedor, como conocimientos y recursos necesarios para ofrecer un servicio de aumento de la capacidad. Así, considerando a los franquiciados como intermediarios, se cree que este canal nos permitirá contar con una mayor cantidad de puntos de venta en diferentes zonas geográficas.

Relación con los clientes

Se considera que las relaciones con los clientes son llevadas por la motivación de adquirir consumidores y mantenerlos.

Será necesario realizar actividades de CRM para poder establecer buenas relaciones con los clientes y mejorarlas continuamente. Se cree de relevancia hacer que los clientes cuenten con una imagen única de la empresa. Esta imagen debe ser profesional y generar confianza en los clientes al ofrecer el servicio propuesto.

Para esto, la relación con ellos debe ser una asistencia personal, manteniendo relaciones personalizadas desde el inicio del proceso de decisión de compra.

Por lo tanto, se desea ofrecer un servicio personalizado de aumento de la capacidad que se adapte a las necesidades particulares de cada cliente. Manteniendo un contacto cercano y personalizado para la instalación, capacitación y soporte de los productos.

De la misma manera, como se desea ofrecer un servicio, se busca ser socios estratégicos para el negocio de los clientes. Ofreciendo una solución para el aumento de la capacidad de estacionamiento y no ser solo un simple proveedor de productos.

Al convertirnos en socios estratégicos, se busca que el servicio aumente la capacidad de los clientes y que estos posean una eficiencia operacional con la utilización de los productos. Es necesario capacitar sobre el funcionamiento de los productos hasta cómo los procesos se ven afectados por estos, como cambian desde que llega el cliente al estacionamiento, se toma el vehículo y es acomodado estratégicamente por los empleados dependiendo el tamaño y el tiempo que permanecerá en el estacionamiento hasta que el cliente lo retira. Con el fin de realizar todos estos procesos en el menor tiempo y con el menor costo posible.

Para esto se cree relevante ofrecer capacitaciones a los empleados de los clientes como también un manual de procedimientos donde se detallen las características técnicas de los productos y la gestión de las operaciones con estos.

A su vez planificar la reingeniería de los procesos adaptándonos a las necesidades de cada cliente en particular.

Fuente de ingresos

Los principales ingresos del emprendimiento se obtendrán de la venta directa de los productos. Los beneficios económicos vendrían de la diferencia del precio de venta del producto en el país, menos los costos de compra del producto en el exterior, la importación de este, hasta el flete y su instalación y los costos fijos unitarios.

Otra fuente de ingresos es la venta de franquicias. Estos ingresos representan un precio de venta por el franquiciado de marca como también comisiones sobre ventas que realicen los franquiciados.

Recursos clave

Se cree de relevancia para el proyecto contar con el permiso para importaciones denominado SIMI. La obtención de este permiso para cada lote de productos que adquiramos de nuestro proveedor en China representa un recurso clave para la importación de estos, siendo así un punto relevante de nuestra cadena de valor.

Además, como se desea brindar un servicio, es necesario contar con activos que nos permitan desarrollarlo de manera excepcional. Estos representan activos que permitan realizar una adecuada gestión de la empresa, como un software transaccional TPS/ ERP y su integración con softwares de decisiones DSS a medida que la empresa vaya creciendo para poder contar con información adecuada que permita realizar una mejor toma de decisiones.

También recursos que nos permitan establecer las relaciones con los clientes que describieron anteriormente. Para esto se cree relevante contar con activos físicos como vehículos, un sitio web y una línea de atención 0-800, entre otras.

De la misma manera, uno de los principales activos para poder gestionar la empresa estratégicamente son recursos humanos. Se cree necesario contar con empleados capacitados ya sea para cargos gerenciales, administrativos como de atención al cliente de forma que permitan aumentar la productividad de la empresa y apoyen su crecimiento.

Por ejemplo, empleados capacitados en el funcionamiento de los productos para poder brindar servicio técnico y atender urgencias de los clientes. También a medida que el proyecto crezca contratar personal capacitado para puestos más estratégicos.

De la misma manera, se piensan necesarios recursos financieros para poder contar con el capital de trabajo suficiente para satisfacer a la demanda de mercado y aumentar el market share año a año.

Actividades clave

Para poder desarrollar el proyecto de forma exitosa se creen de importancia ciertas actividades clave a realizar. En primer lugar, adquirir conocimientos técnicos para capacitar empleados sobre su instalación y funcionamiento. Para esto se cree relevante contar con personal de nuestro proveedor Qingdao Mutrade Co. que capacite a los empleados en los conocimientos técnicos de los productos.

En segundo lugar, se considera de importancia, al ser un producto nuevo en el país, contar con un caso de éxito de un cliente relevante en la industria de estacionamientos. Se cree que al mostrar un caso de éxito con la contratación de nuestro servicio en una cadena de estacionamientos relevante en su industria como podría ser la cadena Apart Car. De esta forma, se busca ser más reconocidos en nuestra industria al poder mostrar a posibles clientes que nuestro servicio es una solución confiable para el aumento de la capacidad al ser implementada por un referente del negocio de los estacionamientos.

En tercer lugar, también para que el servicio propuesto sea reconocido en la industria se cree relevante establecer relaciones con la cámara de garajes, estacionamientos y actividades afines de la república (CAGERSA). de modo de tener contacto con potenciales clientes y que ellos puedan obtener información del servicio a través de esta cámara de comercio.

En cuarto lugar, establecer relaciones con algún banco del país para poder ofrecer algún método de financiación a nuestros clientes. Ya sea a través de un préstamo o leasing, se cree que un banco podría estar interesado en ofrecer financiación de nuestros productos a nuestros clientes a cambio de una cuota mensual/anual o intereses.

En quinto lugar, se piensa importante desarrollar el sitio web de la empresa para que en un comienzo muestre información sobre los productos, casos de éxito y la empresa.

Red de aliados

La principal alianza es con el proveedor, Qingdao Mutrade Co., el fabricante de los productos en China. Se considera que es importante crear un vínculo de negocios con este para facilitar la compraventa del producto, como también una exclusividad comercial en la región.

En cuanto a esta empresa, es el proveedor líder de soluciones de estacionamiento en China. Se comprometen a proporcionar las soluciones de sistema de estacionamiento más adecuadas y rentables para sus clientes en todo el mundo. Fabrican y dan soporte a los diferentes tipos de sistema de estacionamiento de automóviles para cumplir con los diferentes requisitos de los clientes. Su negocio consiste en la venta de equipos de estacionamiento, consultoría de soluciones de estacionamiento, empresa de proyectos de estacionamiento, etc. Su propuesta de valor se basa en el precio competitivo, productos de calidad, soporte confiable y servicio al cliente.

Cuentan con productos de sistema de estacionamiento de valet parking, estacionamiento automatizado y ascensor de piso a piso. Los sistemas de estacionamiento ofrecidos adoptan la tecnología hidráulica Kawasaki japonesa que hace que el estacionamiento y la velocidad de recuperación sean tres o más veces más rápido que cualquier otro sistema de estacionamiento con sistema de deslizamiento.

Además, otro aliado de relevancia es un despachante de aduana. Se lo considera importante para poder facilitar el ingreso de los productos al país y que estos demoren el menor tiempo posible a partir de que son enviados desde China hasta que son entregados.

A medida que los volúmenes de venta del proyecto aumenten, se cree importante mantener buenas relaciones con estos aliados estratégicos para poder mejorar continuamente las operaciones y hacer lo más eficiente posible los eslabones de la cadena de valor que involucren la compra e importación de productos.

Estructura de costos

Los principales costos del proyecto serían la compra e importación de los productos desde China para contar con el stock necesario con el fin de tener cortos tiempos de entrega. A su vez los costos necesarios para poder contar con los recursos clave mencionados anteriormente como empleados capacitados y activos físicos, entre otros.



Capítulo 3: Análisis del sector

Mejores prácticas

Se pudo observar el uso de estacionamientos mecánicos en diferentes ciudades del mundo y empresas que ofrecen sus servicios de manera global y consideramos como caso de éxito en el negocio que se desea proponer.

Se investigaron diferentes organizaciones que en grandes ciudades del mundo ofrecen exitosamente productos similares a los que nosotros propondremos. Diferentes organizaciones de Europa, India y Estados Unidos que son de importancia para realizar benchmarkings competitivos. De Estados Unidos nos parece relevante emular a la organización Parkplus.Inc, de Europa a Palís y de India a Wohr.

Según lo investigado, se considera que Parkplus y Wohr son las empresas líderes a nivel mundial en la venta de soluciones para aumentar la capacidad de estacionamiento. Ambas son líderes en sus países y en diferentes países del mundo, teniendo un volumen de ventas significativo.

Wohr

En cuanto a esta empresa, originaria en India, informa haber instalado más de 600.000 productos, de los cuales 70.000 son en su país de origen. Poseen actividad en los cinco continentes en diferentes países de Asia, Europa, África, América y Oceanía.

Esta cuenta diversificada cartera de productos y calidad total en sus procesos y operaciones, ya que poseen certificados ISO 9001. Además, se encuentra diversificada verticalmente, ya que se encargan de la producción de todos sus productos y ofrecen bajos tiempos de entrega al tener control sobre toda la cadena de valor.

También en su catálogo de productos, ofreciendo una gran variedad de estacionamientos automáticos. Se apunta a ofrecer la incorporación de tecnología para hacer autónomos los procesos de los estacionamientos y así lograr una mejora operacional de los mismos. En el catálogo de productos de la empresa mencionada como mejor práctica se puede observar una gran oferta de soluciones automáticas.

Parkplus

Es la empresa de Estados Unidos líder en proveer el almacenamiento mecánico y automático de vehículos. Fue fundada en el año 1969 y su modelo de negocios se encuentra integrado de forma vertical, es decir ellos producen todos los productos que ofrecen.

Ellos diseñan, instalan, fabrican y mantienen sus soluciones patentadas para sistemas automatizados de almacenamiento y recuperación de vehículos (AVSRS), Stackers para automóviles y unidades de visualización.

Cuentan con una amplia experiencia en crear productos de vanguardia y ejecutar los proyectos de alta complejidad. Además, muchas empresas de renombre mundial son sus clientes, como Mercedes Benz, BMW, Volkswagen, Central Parking (SP +), Icon Parking, The Related Companies, Tishman Speyer, Snapchat, Apple Beats y la Universidad de Nueva York.

De la misma manera, al investigar la página web de estas organizaciones, se observó que ponen un fuerte hincapié en los procesos de soporte. Como, por ejemplo, atención al cliente personalizada las 24 horas, garantías por varios años, solución de problemas en cortos plazos y manuales de procedimientos.

Sin embargo, se considera que la referencia de mayor importancia es en países de la región, donde las condiciones de mercado pueden ser más parecidas a Argentina.

Según lo consultado se observó que existen en Perú y Brasil empresas que ofrecen servicios para aumentar la capacidad de estacionamiento a través de productos mecánicos. La organización que se considera referente es Ktecs de Brasil.

Se piensa que la estrategia de esta empresa es similar a las mencionadas anteriormente.

Ktecs

Es una empresa brasileña fundada en el año 1990 que se dedica al diseño y producción de soluciones para el estacionamiento de vehículos. Los sistemas desarrollados por ellos son diseñados para tener un alto rendimiento en espacios extremadamente limitados, facilidad de uso, mantenimiento fácil y seguridad que cumpla con los más altos estándares operacionales y cuantitativos del mercado.

Cuentan con una amplia cartera de productos y actualmente está apostando al desarrollo de estacionamientos verticales. KTECS desarrolló recientemente y con socios internacionales, el sistema de estacionamiento vertical automático más moderno instalado en el sur de Brasil. Es un sistema completamente automático, moderno e innovador, que tiene capacidad para 256 vehículos.

Análisis de la industria

En relación con la industria en donde se quiere operar, esta es la de venta de un servicio de estacionamientos mecánicos para el aumento de la capacidad de estacionamiento en Argentina.

A diferencia de los países desarrollados, se considera que en el país la cantidad de jugadores es baja y que estos son empresas locales de un tamaño pequeño o mediano.

Por el lado del tamaño del mercado, sosteniendo la idea principal del proyecto de empezar por la ciudad autónoma de Buenos Aires, podemos decir que tiene un alcance de aproximadamente 420.000 plazas de estacionamiento.

Luego de establecernos fuertemente en la ciudad principal, se piensa comenzar a expandirse a ciudades vecinas, donde el déficit de estacionamiento es proporcionalmente similar al de Buenos Aires.

Competidores

En relación con los competidores, al ser un servicio nuevo en el país no existe una gran cantidad de competidores a diferencia de países más desarrollados. A su vez estudiando a la competencia se piensa que no poseen grandes volúmenes de ventas y poca participación en el mercado al ser organizaciones poco maduras y que no muestran un gran desarrollo. En cuanto a estas, se encontró a la empresa MasParking y Evauto.

MasParking

En relación al modelo de negocios consiste en la importación y venta de estacionamientos mecánicos y cuentan con productos automáticos y de valet. Su proveedor es la organización Klaus. Esta es una empresa alemana que produce sistemas de estacionamiento mecánicos de alta calidad y poseen ventas en más de 65 países alrededor del mundo. Luego de realizar una entrevista con sus respectivos representantes, informaron que su Primary Target Audience (PTA) son los edificios de vivienda ya que poseen una inmobiliaria que facilita el alcance a estos. De la misma manera, la información sobre el precio de venta de un producto de valet-parking, similar al que se desea ofrecer, es de alrededor de 16.000 dólares más IVA por unidad. Su modelo de negocios consiste en la importación de los productos y la venta en el país.

Evauto

En relación a Evauto, su modelo de negocios se basa en la producción de estacionamientos automáticos verticales. El precio de su producto es de aproximadamente 17.000 dólares por plaza. Es una organización con no más de 5 años de antigüedad ubicada en la localidad de Berazategui, provincia de Buenos Aires.

A su vez, se pudo observar que ambas organizaciones no prestan gran información sobre el soporte post venta de sus productos, reingeniería de procesos y capacitación a los empleados.

Por lo tanto, se piensa que ellos no consideran a su modelo de negocios como la oferta de un servicio sino como la mera venta de productos para el aumento de la capacidad. De esta forma, se cree que se podrá lograr una diferenciación para con estos, con el modelo de negocios que se propondrá más adelante.

Cinco fuerzas de Porter

El autor y profesor Michael Porter diseñó un modelo para analizar la competencia dentro de la industria contemplando diferentes factores que influyen en ella. Estos son el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutos.

El análisis deriva en la en la articulación de las fuerzas mencionadas, las que determinan la rivalidad y competencia dentro de una industria. Se consideran un marco conceptual fundamental para el estudio en profundidad de la industria que se quiere investigar.

Poder de negociación de los clientes

Un alto poder de negociación de los clientes contribuye a una mayor competencia dentro de la industria. Si el poder de negociación de estos es alto las organizaciones que compitan deberán hacer mayores esfuerzos para obtener nuevos clientes y retenerlos.

En relación a la industria en cuestión, se considera de tipo moderado, ya que es un servicio que utiliza productos innovadores en el país, por lo tanto, se puede percibir un mayor riesgo para implementarlos, lo que aumenta su poder de negociación.

Sin embargo, la cantidad de jugadores es baja, por lo que al existir una menor oferta disminuye el poder de negociación del cliente.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores tendrá un efecto en los costos del producto o servicio que se desea ofrecer. Cuanto mayor sea el poder de los proveedores menor será el precio que se podrá negociar con ellos por la compra de un producto. Se consideran factores determinantes que influyen esta fuerza al volumen de ventas con que se cuente y la cantidad de proveedores que pueden ofrecer un producto o servicio de características y prestaciones similares.

En cuanto a esta fuerza, se considera ALTA, ya que generalmente los proveedores de esta industria son grandes productores mundiales como Qingdao Mutrade o Strauss. Si bien existen varias organizaciones en todo el mundo que ofrecen productos similares, es necesario contar con altos volúmenes de venta para que el poder de negociación de los proveedores sea menor.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos dependerá que tan inelástica sea la demanda del producto o servicio que se desea ofrecer. Es decir, que tan sensibles son los consumidores ante una variación en el precio. Si la demanda es elástica, un cambio en el precio producirá que los consumidores opten por un producto sustituto. Se considera a un producto sustituto como un bien que cumple la misma necesidad que el producto o servicio en cuestión.

Por este lado, podemos decir que es BAJA, ya que se considera producto sustituto del servicio la construcción de plazas de estacionamiento ya sea en altura o subterráneo, las cuales conllevan tiempos y costos más altos de los que se desea ofrecer con nuestro servicio.

Amenaza de nuevos entrantes

Esta fuerza se determina por las barreras que existen a la hora de querer ingresar a un nuevo mercado. Se cree que las barreras de entrada dependen del tipo de mercado en cuestión.

Es decir, las barreras de entrada serán menores en un mercado de competencia perfecta que un mercado que se caracteriza por ser un oligopolio o monopolio.

Según Porter, algunos de las barreras de entrada que limitan el acceso de nuevos competidores a una industria son, entre otras, economías de escala, diferenciación de producto, altas inversiones de capital, acceso a los canales de distribución y políticas de los países.

Este punto es MODERADO, ya que hay pocos jugadores, sus precios de venta son altos y el tamaño del mercado se considera significativo. Sin embargo, se cree que, para competir en la industria, no es suficiente con solo vender productos para aumentar la capacidad, sino que se tiene que ofrecer un servicio relacionado a esto lo que lo hace un negocio más complejo con mayores riesgos e inversiones necesarias para ingresar.

Competencia dentro de la industria

Una vez analizadas las fuerzas anteriormente descritas, articulando las entre sí, es posible determinar el nivel de competencia o rivalidad que existen dentro de una industria.

Se considera que en la industria se compite a través de precios y de diferenciación en cuanto al producto. Se cree que, para ser competitivos, es necesario ofrecer un servicio (a diferencia de los competidores que solo ofrecen un producto) y precios competitivos con márgenes de utilidad bajos apuntando a una estrategia de ventas por volumen. De la misma forma se considera que la competencia es BAJA dentro de la industria debido a la poca cantidad de empresas que compiten en ella y que el poder de los clientes es moderado debido a esto.

Capítulo 4: Estrategia

Para definir la estrategia corporativa que se desea desarrollar en el proyecto, se deberá definir cuál es la misión y la visión organizacional. Por un lado, en cuanto a la misión, se considera que esta es brindar un servicio de calidad y excelencia para el aumento de la capacidad física de estacionamiento con el fin de solucionar la problemática del déficit de espacios a un menor costo y tiempo que las soluciones actuales.

Por otro lado, en relación con la visión, se espera ser el líder en servicios para la solución de este tipo de en el cono sur. A su vez, entablando y manteniendo relaciones que otorgan valor a nuestros clientes.

Operaciones

Se considera que la estrategia de operaciones de la organización como medio para realizar la estrategia corporativa debe considerar los siguientes procesos centrales.

- *Relaciones con proveedores*
- *Proceso de gestión de inventarios y compras*
- *Procesos de flete e importaciones*
- *Procesos de ventas*
- *Relación con clientes*
- *Procesos de instalación, capacitación y mantenimiento de productos*

Se consideran elementales para el crecimiento de la organización, ya que estos son el punto de partida para poder ofrecer un servicio de calidad que permita otorgarles valor a los clientes.

Se puede pensar como un criterio elemental en que todos los esfuerzos de crecimiento que sean realizados serán desperdiciados si el servicio que se ofrece no es de calidad.

Se considera que el verdadero crecimiento del proyecto se fundamenta en ofrecer un servicio que nos permite contar con clientes leales, comprometidos y satisfechos con nuestra oferta. De esta forma, los procesos descritos a continuación son centrales para el crecimiento de Multi Space

Relación con proveedores

Como bien se mencionó anteriormente, nuestro proveedor es la empresa Qingdao Mutrade CO., la cual realiza operaciones la ciudad de Qingdao, China. Se cree relevante crear una relación estratégica con este para poder lograr una reducción en los costos y tiempos de logística. Los productos tardan aproximadamente 35 días desde el momento en que se despachan en China hasta llegar al puerto de Buenos Aires. Teniendo una comunicación clara y estratégica con el proveedor se pueden mitigar los riesgos de otros procesos centrales de la organización como lo es la gestión de inventarios y compras.

Por lo tanto, al entablar buenas relaciones con el proveedor podemos confiar en que esos tiempos se van a cumplir, y tal vez lograr despachar productos antes de abonarlos. Se debe considerar a nuestro proveedor como un socio estratégico del negocio, al ser claves en el proceso inicial de la gestión de operaciones de Multi Space.

De la misma manera, otro socio estratégico relacionado con este proceso es el despachante de aduana. Al igual que con nuestro proveedor tener una comunicación clara y efectiva con este nos permitirá reducir los riesgos de otros procesos centrales y hacerlos más eficientes para el cumplimiento de la estrategia corporativa.

Gestión de inventarios y compras

Esta gestión será con el fin de contar con la cantidad precisa de productos para que nuestros tiempos de entrega sean cortos y nuestros costos de inventario bajos. Se considera importante contar con procesos que sean claros a la hora de comprar y recibir los productos.

Esto significa detallar específicamente cómo realizar una orden de compra y la recepción de productos. Para esto se cree necesario realizar los flujogramas pertinentes que permitan realizar estas operaciones de la forma más eficiente y eficaz posible.

Teniendo en cuenta que los productos tardan aproximadamente 35 días en ser recibidos la eficiencia de estos procesos es de importancia para que estos tiempos no sean mayores y que a su vez no afecten a otros procesos cuyo flujograma inicia una vez que los productos son recibidos. De esta forma, la correcta gestión de este proceso es central para el cumplimiento de otros procesos y la estrategia corporativa.

Procesos de Importación y fletes

Este proceso inicia una vez que la orden de compra de los productos es recibida por nuestro proveedor Qingdao Mutrade.CO en China hasta que son recibidos en las oficinas de Multi Space. Resulta un proceso central para el proyecto al ser otro punto clave para tener tiempos bajos de entrega y que la logística de los productos sea lo más eficiente posible.

La metodología de transporte que se cree conveniente es realizando CIF (costo seguro y flete) es decir que nuestro proveedor se encargará de la exportación de los productos desde China hasta el puerto de Buenos Aires. El precio de compra consultado con ellos es el que incluye este tipo de logística y el tiempo de entrega es de aproximadamente 35 días.

Una vez que los productos arriban a Buenos Aires será responsabilidad del despachante de aduana contratado realizar la correcta importación de los mismos y de entregarlos en las oficinas de la empresa. Esto comprende importar los productos y montarlos en un flete hasta el depósito.

Por lo tanto, el despachante de aduana a elegir se considera un socio estratégico del negocio ya que es de vital importancia para cumplir de manera correcta y eficiente la estrategia corporativa de Multi Space.

Procesos de Ventas

Estos procesos se consideran centrales al ser de vital importancia para el éxito del proyecto. Contar con procesos de ventas ágiles y claros con el fin de que la fuerza de venta de la organización pueda vender el servicio satisfaciendo las necesidades de la mayor cantidad de clientes posibles.

Los procesos de ventas comienzan en el momento en el que se identifican prospectos, es decir potenciales clientes de la empresa hasta que se realiza la venta final del servicio. Como procesos de soporte de esto podemos encontrar a los procesos de difusión y cierre de ventas.

Para esto es necesario que los vendedores cuenten con información de valor y en tiempo real sobre los servicios que se ofrecen, promociones y tipos de financiación. También información en tiempo real sobre los clientes como por ejemplo compras pasadas, método de promoción por el cual se iniciaron relaciones y consultas realizadas. Con el fin de que el proceso de decisión de compra de los clientes sea más rápido y requiera una menor búsqueda de información por parte de ellos para poder vender más y también realizar Up Selling. Además, que el tiempo en que se inician relaciones con un prospecto sea el menor posible hasta el momento en que se convierte en un cliente de la empresa.

De la misma manera, la fuerza de ventas debe estar capacitada para mostrar a Multi Space como una solución de calidad para el aumento de la capacidad de estacionamiento. Se desea mantener un contacto cercano con prospectos y potenciales clientes durante todo el proceso de decisión de compra. Creemos que transmitir una imagen de confianza y atención personalizada también son factores que contribuyen a que los procesos de ventas funcionen de una mejor forma.

Relación con los clientes

Se considera relevante realizar CRM para con estos con el fin de identificar prospectos, obtener nuevos clientes y retenerlos, identificar a los mejores y beneficiarlos.

Para esto es necesario que nuestra fuerza administrativa y de ventas cuente con procedimientos claros tanto para establecer relaciones de valor con los clientes como para obtener información que permita mejor toma de decisiones. Contar con tiempos de respuesta instantáneos, interactuar con los clientes, aconsejarlos y tener una relación personalizada con el objetivo de establecer relaciones de confianza a largo plazo.

Dicho esto, para poder identificar prospectos y conseguir clientes, se cree pertinente generar un vínculo con los integrantes de CAGESRA (Cámara Argentina de Garajes, Estacionamiento y Afines de la República Argentina), para de esta forma poder llegar a los dueños de estacionamientos y poder ofrecerles nuestro servicio. De esta forma, nos permitirá llegar a los líderes de la industria con el fin de hacerse conocer entre los diferentes posibles clientes.

Para mantener las relaciones con estos e identificar a los mejores clientes se cree relevante recolectar datos para poder generar información pertinente y así llegar a ellos mediante una relación más afín. Se debe recolectar datos transaccionales como también de todas las interacciones que se realicen con los clientes.

De esta forma podremos obtener información con el fin de mejorar y saber de qué forma aumentar la satisfacción de los clientes.

Proceso de Instalación, Capacitación y Mantenimiento de Productos

Se piensa que para brindar un servicio de calidad estos procesos deben ser personalizados y que los tiempos de respuesta sean lo más cortos posibles.

En relación con la instalación, según lo consultado con nuestro proveedor este es un proceso sencillo que no lleva más que un par de horas al contar con parte del producto preinstalado de fábrica.

Asimismo, al brindar un servicio, el primer paso será capacitar al cliente desde el uso de los productos hasta en cómo cambian los procesos y procedimientos del estacionamiento con la instalación de estos.

Para esto también es necesario brindar manuales de operación a los clientes además de capacitarlos. Por lo tanto, es necesario contar con personal que capacite al cliente como operarios que instalen los productos.

Se debe contar con procesos que determinen la capacitación a realizar dependiendo de la solución que se brinde a cada cliente. Los temas centrales de la capacitación son sobre el uso operativo de los productos, medidas de seguridad, plazos de mantenimiento, acciones ante posibles fallas en el funcionamiento y reestructura de procesos dentro del estacionamiento al utilizar los productos.

En relación al mantenimiento, en este proceso los tiempos de respuesta también deben ser lo más cortos posible. Se cree relevante contar con un sistema de información que nos permita saber automáticamente cuando los clientes deben realizar mantenimiento a sus productos.

El mantenimiento sugerido por nuestro proveedor es el siguiente.

- *Lubricar el carril guía y la polea guía una vez por mes.*
- *Lubricar la cadena de equilibrio una vez por mes.*
- *Cambiar todo el aceite hidráulico tres meses después de la primera operación; y cambiar el aceite cada nueve meses después del primer cambio*
- *Verificar frecuentemente las tuercas de los pernos que sujetan el electroimán y la placa de bloqueo.*
- *El sello en el cilindro hidráulico debe reemplazarse cada dos años*
- *El rodillo y el bloque deslizante deben reemplazarse cada dos años.*
- *El elemento de válvula en la válvula de solenoide y el filtro en la unidad de potencia deben limpiarse cada medio año.*
- *Comprobar la tensión de la cadena mensualmente*

Control de Gestión

Se considera relevante como forma de controlar la gestión de la organización utilizar el método de Balance Score Card desarrollado por los autores Norton y Kaplan. Este es una herramienta de gestión que ayuda a operacionalizar la estrategia de la empresa a través de diferentes indicadores. Con diferentes KPIS se analiza de qué forma una organización está cumpliendo o no con su estrategia corporativa, transformando su estrategia en objetivos operativos.

Este método de control de gestión es una herramienta balanceada porque no analiza a una empresa sólo desde una perspectiva financiera, sino que basa su control en cuatro diferentes ejes. Estos son el eje financiero, los clientes, aprendizaje organizacional y procesos internos. Se considera relevante utilizar este método al analizar la gestión de la organización desde varias perspectivas las cuales funcionan como una guía para la obtención de resultados de negocios.

De esta forma, se considera de importancia definir diferentes KPIS para las perspectivas mencionadas:

- Financiera
 - a. *Crecimiento de ventas*
 - b. *Unidades Vendidas*
 - c. *Costo por unidad*
 - d. *ROI*

- Clientes
 - a. *Conversión de clientes*
 - b. *Porcentaje de clientes que realizaron Up Selling*
 - c. *Porcentaje de clientes no satisfechos*
 - d. *Tiempo de conversión de prospectos a clientes.*
 - e. *Encuestas sobre la capacitación brindada.*

- Aprendizaje
 - a. *Rotación de empleados*
 - b. *Porcentaje de géneros en los empleados.*

- Procesos Internos
 - a. *Productos no entregados en término*
 - b. *Productos mal instalados*
 - c. *Tiempo de compra e importación de productos*



Universidad de
SanAndrés

Plan de Marketing

En primer lugar, el público objetivo al cual el plan de marketing se implementará son para los dueños de estacionamientos comerciales de la Ciudad de Buenos Aires, considerando a esta ciudad como zona geográfica para comenzar a desarrollar el proyecto.

Asimismo, para desarrollar este punto del trabajo es necesario describir el proceso de decisión de compra del consumidor. Se considera que la compra de nuestro servicio es de alta complejidad al no ser una compra rutinaria sino una inversión de grandes valores monetarios para el negocio del cliente. De esta manera, se considera que el proceso de decisión de compra va a requerir una gran búsqueda y análisis de información por parte del cliente. Por esta razón, nuestro objetivo es generar una imagen de marca y un trato cercano y personalizado para lograr que este proceso sea lo más simple y ágil posible. Brindando información de valor para los prospectos para agilizar la toma de decisiones por parte de ellos.

Habiendo mencionado esto y también anteriormente analizada la industria se puede comenzar a desarrollar el plan de marketing que se desea realizar. Para esto, se realizará el análisis de las 4P describiendo el producto, precio, promoción y plaza.

Producto

En cuanto a este punto se desea ofrecer un servicio para el aumento de la capacidad de estacionamiento (Ver anexo 3). Esto implica brindar una solución para cada cliente, investigando sus necesidades, capacitarlo, brindar soporte y atención para que nuestra propuesta de valor no sea solo la venta de productos. También, de esta forma, generar barreras de entrada para quienes solo desean vender productos. Este servicio se llevará a cabo ofreciendo con la solución plataformas mecánicas que permiten aumentar la capacidad física de estacionamiento, en un espacio ya construido, con un menor costo y tiempo. Se cuenta con dos diferentes productos:

- *Hydro Park 1127*: Esta plataforma mecánica está diseñada para elevar vehículos sedan y SUV. Esto significa la capacidad de cargar hasta 2700 kg.

Es una estructura metálica de dos columnas elevada por dos motores hidráulicos con cadena. Esta estructura se eleva verticalmente y sus dimensiones son de 2551 mm de ancho, 4000 mm de alto (con un vehículo tipo SUV cargado), y 4500 mm de profundidad.

El tiempo de elevación de la plataforma es de aproximadamente 50 segundos y el de descenso de 45 segundos. Cuenta con un botón de ascenso/descenso, como también diferentes trabas de seguridad a lo largo de toda la columna. También, cuenta con un botón de emergencia para el descenso sin electricidad. Esta plataforma funciona con una conexión desde 220 hasta 420 V, monofásico o trifásico. Por otro lado, estas estructuras cuentan con un diseño tal que permite la instalación de más de una de ellas, posicionadas continuamente, donde comparten sus columnas.

- *TPTP-2*: Esta es una plataforma, que, a diferencia de la anterior, está diseñada para lugares de alturas reducidas. Esto significa que puede cargar solo con vehículos sedán, los que implican un menor tamaño y peso. Esta plataforma no se apoya en dos columnas como la anterior, sino que cuenta con dos brazos que parten de la parte posterior del producto, elevados por dos cilindros mecánicos.

El peso máximo es de 2000 kg, con unas dimensiones de 2585 mm de ancho, 2500 mm de alto (con un vehículo elevado) y 6000 mm de profundidad (contando un vehículo debajo de la plataforma elevada, que sobresale las dimensiones del producto en sí). Además, cuenta con las mismas características de seguridad que el producto anterior descrito.

Precio

En cuanto al precio, se considera relevante en primer lugar analizar cómo nuestros competidores utilizan el precio de sus productos. Como bien se mencionó anteriormente nuestro competidor Evauto posee un precio de aproximadamente USD 17.000 por plaza y el de MasParking de aproximadamente USD 16.000 por plaza para sus productos de valet. De esta manera, se piensa que la competencia posee una alta contribución marginal con una estrategia de precios orientada al margen.

Se considera que la demanda es inelástica y cuenta con una alta disposición a pagar. Sin embargo, se considera que estos precios no permiten contar con un alto volumen de ventas al ser elevados.

Por lo tanto, se piensa en desarrollar una estrategia de precios que generen una menor contribución marginal por producto, pero con el fin de contar con un mayor volumen de ventas, pudiendo llegar a una mayor cantidad de clientes. De esta forma, al orientarse estratégicamente al volumen se espera generar un mayor crecimiento de mercado. Se cree relevante contar con un precio que sea justificado por el valor que se les otorga a los clientes y que nos permita desarrollar una estrategia de diferenciación en cuanto a costos. Considerando el ciclo de vida del producto, esta estrategia se puede justificar al enmarcar a nuestro servicio como un producto incógnito, ya que se desea desarrollarlo en un mercado con gran potencial de crecimiento y no cuenta con participación en este.

Por lo tanto, los precios definidos para los productos Hydro Park 1127 y TPTP-2 son respectivamente de USD 6.200 y 6.000 respectivamente. El precio mencionado no incluye el Impuesto al Valor Agregado (IVA), siendo un impuesto al consumo este recae sobre el precio final que paga el cliente.

Comunicación y Promoción

En cuanto a la estrategia de comunicación, la publicidad debe estar orientada a un público bastante específico, por lo cual sería preferible invertir en aquellos canales que tienen llegada directa a personas del perfil de consumidor buscado.

Esta tendrá como primer objetivo dar a conocer nuestro servicio. Se cree que al ser un servicio nuevo en el país es relevante realizar una estrategia de branding. Es decir, dar a conocer nuestra marca en la industria donde se desea operar, brindando información concreta y relevante sobre nuestra oferta y propuesta de valor hacia los clientes.

Estableciendo relaciones con prospectos desde el momento cero para poder transmitirles nuestros valores, servicios y oportunidades que se encuentran detrás de la marca. Como segundo objetivo, establecer a MultiSpace como una marca reconocida porque brinda una solución de calidad y mantiene una relación cercana con sus clientes.

Al considerar que llegar a nuestro público objetivo es una tarea difícil, nuestra estrategia de comunicación se realizará a través de diferentes formas estratégicas. En primer lugar, conseguir la base de datos de los miembros de CAGESRA, para poder contar con la información personal sobre los dueños de estacionamientos en la ciudad de Buenos Aires. Al contar con esta información podremos comunicarnos de una forma más directa con nuestro público objetivo. Comenzando a realizar publicidad a través de canales más específicos como E-mail o por teléfono.

Además, desde el lado digital realizar SEM (Search Engine Marketing) a través de una campaña de Google AdWords. Seleccionando palabras clave que se consideren que los dueños de estacionamientos van a ingresar en el buscador. Asimismo, diseñar nuestra página web para que tenga buenos resultados de SEO (Search Engine Organic), es decir que de forma orgánica nuestra página web aparezca en los primeros lugares del buscador.

También, una forma relevante de darnos a conocer en la industria es que uno de nuestros clientes sea una de las organizaciones líderes de esta. Para esto, se cree relevante ofrecer a una de las organizaciones líderes como Apart Car nuestro servicio de forma gratuita o con un precio diferencial para que estos la acepten. Se cree que cuando un jugador líder de la industria utilice el servicio que se propone, otros jugadores tomarán esa acción como una mejor práctica queriendo emularla.

De la misma forma, se piensa que es importante hacerse conocer también en ferias comerciales del rubro, tales como la feria de logística que se realiza en "La Rural", donde se pondrá un stand con un producto armado listo para probarse.

Esto implica hacerse conocido con el público objetivo creando potenciales nuevos clientes. También realizar publicaciones en las revistas oficiales de CAGESRA en donde se publican novedades sobre la industria del estacionamiento.

De esta forma, con relación a lo mencionado anteriormente, la estrategia de comunicación del proyecto estará orientada a posicionar a la marca Multi Space en el mercado. Comenzando por brindar información sobre las cualidades servicio que se ofrece hasta posicionarla como una marca de calidad en todos sus procesos con el fin de que una vez que sea reconocida en la industria el proceso de decisión de compra de los consumidores se reduzca.

Plaza

Los canales de venta son el medio por el cual el producto llega desde el productor al consumidor. Lo principal es identificar quienes y donde están nuestros clientes o a quien se desea satisfacer. Como bien se señaló anteriormente, los clientes objetivos son los dueños de estacionamientos comerciales.

Dicho esto, algunos de los canales de venta relevantes a mencionar son tienda propia, ferias comerciales, vendedores comisionistas, Internet.

Se cree relevante la venta directa del producto, por lo tanto, sería adecuada la creación de una tienda propia, donde los clientes puedan acercarse a ver el producto y testarlo de ser necesario.

El contacto con el mismo es más directo y personalizado, ya que puede haber un previo contacto telefónico o digital donde se adquieren algunos datos del cliente y luego se lo invita a las instalaciones a conocer el producto adecuado.

Sin embargo, se cree también necesaria la creación de una página de internet, la cual hoy en día es imprescindible ya que muchos clientes conocen los productos desde la Web.

Para esto se cree de vital importancia crear una página web adecuada y atractiva, fácil de usar, funcional, con contenido claves y relevantes, facilitando tipo de contactos como dirección de email o números telefónicos, como también una dirección física para que el cliente sepa donde poder visualizar el producto.

Por otro lado, se cree también importante contar con empleados propios que trabajen como vendedores comisionistas, los cuales se encargaran de ir puerta a puerta buscando clientes potenciales, describiendo el servicio tal cual es y los beneficios y el valor agregado que le implicará a cada cliente. Luego, por cada venta realizada se le pagará un porcentaje en carácter de comisión.

De la misma manera, otro canal de ventas por el cual se desea llegar a los clientes es a través de bancos. Es decir, ofreciendo nuestros servicios a bancos para que estos ofrezcan leasings o financiación de los mismos. Se cree relevante ya que estos cuentan con el capital necesario como para ofrecer este tipo de financiamiento a los clientes y se piensa que estos podrían estar interesados al ganar intereses a través de la financiación.

Inversión inicial, Costos Operativos y Flujo de Fondos

En esta parte del trabajo, se analizará el proyecto desde una perspectiva financiera. Se tendrá en cuenta tanto la inversión inicial, como los costos operativos mensuales y los flujos de fondo hasta los primeros cinco años de vida del proyecto. Para esto se realizará un análisis del crecimiento de la demanda y se tendrá como objetivo al final del tercer año igualar en ventas a una organización que brinda un servicio similar al nuestro en un país de la región, según la información brindada por nuestro proveedor. (Ver anexo 4).

Inversión Inicial

Se estima que es de USD 846.000, con los cuales se contemplan diferentes costos iniciales. En primer lugar, la compra e importación de los primeros 252 productos, los cuales abastecerán la demanda de los dos primeros semestres, como también sus respectivos repuestos y el ingeniero mecánico que enviará el proveedor para capacitar a nuestros empleados en el armado y desarmado de la maquinaria.

En segundo lugar, se contemplaron todos los costos necesarios para poder operar la empresa. Estos son la creación de una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), la adquisición de IT (sistema de información transaccional tipo TPS y computadoras), muebles y útiles, la creación de la página de internet y las herramientas y uniformes para los empleados.

A su vez, se tuvieron en cuenta algunos costos operativos mensuales, para los dos primeros meses de actividades anteriores a comenzar con las ventas. Estos son el alquiler de un depósito para el almacenamiento de los productos y sus respectivos repuestos, como también el lugar físico de las oficinas administrativas.

Además, se tuvieron en cuenta los sueldos y sus respectivas cargas sociales (operarios, empleados administrativos, gerente de operaciones e ingeniero) y los servicios (agua, luz, gas, internet) para los dos primeros meses anteriores a comenzar las actividades.

Costos inv Inicial ARGENTINA	Q 0	\$
Productos (CIF)	252	19535100
Repuestos	3800 usd c /140 u	152000
Depósito (Alquiler)	60000 * mes	120000
Empleados c/ CS	130000 * mes (4 en	260000
IT oficina	30000 (3 computad	30000
Muebles y Utiles	50000	50000
Creación de Sociedad SRL	20000	20000
Sistema de informacion TPS		200000
Uniformes empleados	15000 semestral	120000
Marketing	25000 + 8000 mens	121000
Herramientas	60000	60000
Servicios	Fibertel 1500 * m, l	114000
Ingeniero propio	52000 x mes	104000
Gerente de Operaciones	52000 x mes idem	104000
Ingeniero capacitador	700 usd 1 semana,	150000
Total pesos		21140100
Total USD		845.604,00

Costos Operativos y Punto de Equilibrio

En relación a los costos operativos para las actividades del proyecto, estos se calcularon incrementalmente de forma anual contemplando una inflación anual de aproximadamente 20% y el volumen de ventas. Estos contemplan los costos de compra e importación de los productos, el alquiler de un depósito y su respectivo seguro contra accidentes, leasing de vehículos y combustible, marketing y servicios. También, los sueldos y cargas sociales de los empleados (operarios, administrativos, operaciones y directores).

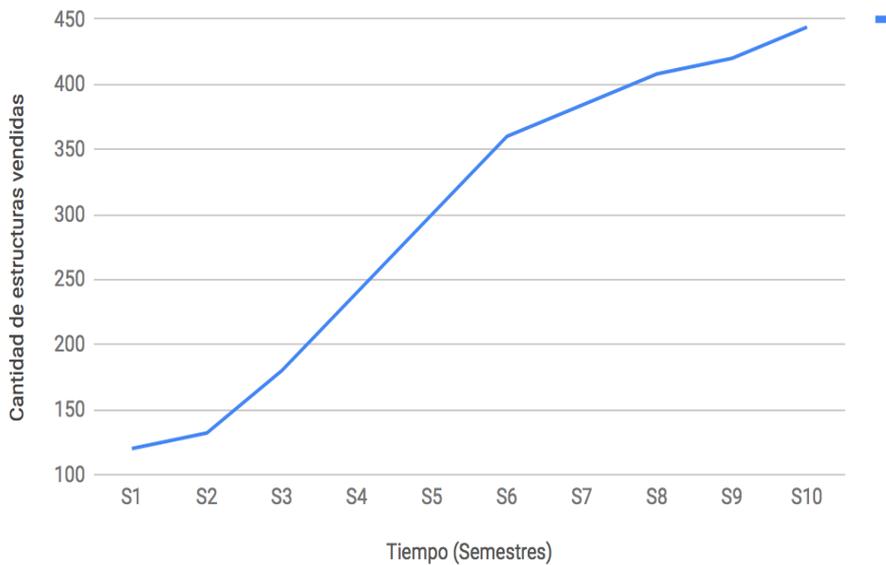
Costo Operativo Mens	Año 1/Mes	Año 2/Mes	Año 3/Mes	Año 4	Año 5
Depósito	60.000	75.000	90.000	100.000	115.000
Leasing Vehículos	36.000	72.000	108.000	108.000	108.000
Seguros depósito	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000
Marketing	8.000	10.000	12.000	13.000	14.000
Combusitble	12.000	30.000	44.000	55.000	66.000
Servicios	9.500	10.500	11.500	12.500	13.500
Ingeniero	52.000				
Gerente Operaciones		52.000	65.000	76.000	87.000
Empleados cs	130.000	162.500	271.518	373.789	467.236
Sueldos Directores	100.000	130.000	160.000	180.000	200.000
Total	417.500	553.000	774.018	931.289	1.084.736
Total Usd	20.875	27.650	38.701	46.564	54.237
Total/ Semestral	2505000	3318000	4644108	5587734	6508417,5

De esta forma, al contemplar estos costos como costos fijos, se calculó el punto de equilibrio en unidades, dividiendo los costos fijos por la diferencia entre el precio de venta y compra promedio de los productos Hydro Park 1127 y TPTP-2. Como resultado el punto de equilibrio es de 8 unidades mensuales, el cual según el flujo de fondos estimado se espera alcanzarlo desde el primer mes de actividad del proyecto.

De la misma forma, otro costo significativo dentro de las operaciones de Multi Space son la compra e importación de productos. Estos costos irán variando en relación al incremento de las ventas. Los detalles de estos costos se pueden analizar en el cuadro que se encuentra a continuación. A su vez, se encuentran especificados los costos de importación en el Anexo 4

Ventas por semestre/unidades	TP-TP-2	Hydro Park 1127
S1	60	60
S2	66	66
S3	90	90
S4	120	120
S5	150	150
S6	180	180
S7	192	192
S8	204	204
S9	210	210
S10	222	222
TOTAL	1494	1494

Crecimiento de la demanda



Flujo de Fondos e Inversiones Necesarias

En cuanto a los flujos de fondos del proyecto, se realizaron semestralmente teniendo en cuenta los flujos incrementales de las ventas y los costos operativos para los primeros 5 años de actividades del proyecto con los que se calculó una TIR de 22% nominal anual en dólares y un van positivo de USD 525.962 calculado con un costo de oportunidad del capital del 10% anual.

De la misma manera la inversión inicial e inversiones posteriores, según lo estimado, serán recuperadas en el semestre número 6. Además, al cabo del 5 año estimado, capitalizando hasta ese momento el capital invertido, el ROI estimado de MultiSpace es de 46,54%.

Como ingresos, los flujos de fondos contemplan la venta de productos multiplicando el precio de venta por las unidades estimadas. Como egresos se contemplan a los costos operativos semestrales detallados anteriormente y los costos de los productos.

En relación a los impuestos, se consideraron el impuesto a las ganancias con una alícuota del 35% y el impuesto a los ingresos brutos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con una alícuota del 3,5% sobre las ventas brutas.

En relación a las ventas, como bien se mencionó anteriormente se desea igualar los volúmenes de una empresa similar de la región y al cabo del décimo semestre superar el 0,5% del mercado. Los incrementos anuales de las ventas son del 59,51% para el segundo año y del 57,14% para el tercer año. Se cree que luego del tercer año las ventas tendrán una menor tasa de crecimiento al tener volúmenes similares al de una organización madura y ya establecida en la región. Además, en el anexo 4 se detallan los estados de resultados estimados para los primeros 5 años de Multispace.

- Flujo de Fondos Semestral:

Flujo de fondos semestral	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Ventas	732.000	805.200	1.098.000	1.464.000	1.830.000	2.196.000	2.342.400	2.488.800	2.562.000	2.708.400
Costo por Mercadería Vendida	15.250	16.007	22.874	30.499	38.124	45.749	48.799	51.849	53.374	56.424
Costos Operativos	100.200	87.720	132.720	132.720	185.764	185.764	223.509	223.509	260.337	260.337
Egresos Totales	115.450	103.727	155.594	163.219	223.888	231.513	272.308	275.358	313.710	316.760
EBITDA	181.699	237.599	290.129	431.078	518.984	659.933	673.291	720.491	730.863	778.063
Amortizaciones	10.310	4.860	21.776	8.566	28.974	17.344	39.892	14.770	43.489	16.141
EBITDA	171.390	232.739	268.352	422.513	490.010	642.589	633.399	705.721	687.374	761.922
Impuestos	85.606	109.641	132.353	199.119	235.553	301.766	303.674	334.110	330.251	361.467
Flujo	85.783	123.098	135.999	223.393	254.456	340.823	329.725	371.610	357.123	400.455

- Flujo de Fondos Mensual Años 1 y 2:

Flujo de fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	122.000,00	122.000,00	122.000,00	122.000,00	122.000,00	122.000,00	134.200,00	134.200,00	134.200,00	134.200,00	134.200,00	134.200,00
Costos Productos	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000	69.300,00	69.300,00	69.300,00	69.300,00	69.300,00	69.300,00
Costos Operativos	20.875,00	20.875,00	20.875,00	20.875,00	20.875,00	20.875,00	20.875,00	20.875,00	20.875,00	20.875,00	20.875,00	20.875,00
EBITDA	38.125,00	38.125,00	38.125,00	38.125,00	38.125,00	38.125,00	44.025,00	44.025,00	44.025,00	44.025,00	44.025,00	44.025,00
Amortizaciones	2.651,04	2.440,64	2.230,24	2.019,84	1.809,44	1.599,04	1.388,64	1.157,20	925,76	694,32	462,88	231,44
EBIT	35.473,96	35.684,36	35.894,76	36.105,16	36.315,56	36.525,96	42.636,36	42.867,80	43.099,24	43.330,68	43.562,12	43.793,56
Impuestos	16.685,89	16.759,53	16.833,17	16.906,81	16.980,45	17.054,09	19.619,73	19.700,73	19.781,73	19.862,74	19.943,74	20.024,75
Flujo	18.788,07	18.924,83	19.061,59	19.198,35	19.335,11	19.471,87	23.016,63	23.167,07	23.317,51	23.467,94	23.618,38	23.768,81

Flujo de fondos	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ventas	183.000,00	183.000,00	183.000,00	183.000,00	183.000,00	183.000,00	244.000,00	244.000,00	244.000,00	244.000,00	244.000,00	244.000,00
Costos Productos	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	126.000,00	126.000,00	126.000,00	126.000,00	126.000,00	126.000,00
Costos Operativos	27.650,00	27.650,00	27.650,00	27.650,00	27.650,00	27.650,00	27.650,00	27.650,00	27.650,00	27.650,00	27.650,00	27.650,00
EBITDA	60.850,00	60.850,00	60.850,00	60.850,00	60.850,00	60.850,00	90.350,00	90.350,00	90.350,00	90.350,00	90.350,00	90.350,00
Amortizaciones	4.418,40	4.102,80	3.787,20	3.471,60	3.156,00	2.840,40	2.419,60	1.998,80	1.578,00	1.157,20	736,40	675,60
EBIT	56.431,60	56.747,20	57.062,80	57.378,40	57.694,00	58.009,60	87.930,40	88.351,20	88.772,00	89.192,80	89.613,60	89.674,40
Impuestos	26.156,06	26.266,52	26.376,98	26.487,44	26.597,90	26.708,36	39.315,64	39.462,92	39.610,20	39.757,48	39.904,76	39.926,04
Flujo	30.275,54	30.480,68	30.685,82	30.890,96	31.096,10	31.301,24	48.614,76	48.888,28	49.161,80	49.435,32	49.708,84	49.748,36

De la misma manera, los flujos de fondos estimados no contemplan en la misma tabla las inversiones posteriores a la inversión inicial que son necesarias para la compra de productos debido el aumento de las ventas de los siguientes años.

Por lo tanto, se realizó una proyección de estas teniendo en cuenta el capital acumulado por la organización hasta el momento posterior a la inversión. Para esto,

se sumaron los flujos de fondos semestrales estimados más las inversiones en capital de trabajo acumuladas.

Después de la inversión inicial detallada anteriormente, serán necesarias inversiones en el inicio de los semestres número 3 y 5. Posterior a esto, se cree que no serán necesarias más inversiones de capital para la compra de productos ya que con el dinero invertido y la reinversión de los flujos de actividad será suficiente para poder abastecer la demanda.

	S0	S1	S2	S3	S4	S5
Inversiones de Capital/ARS	17.168.544			5.309.638,50		5.445.080,80
Inversiones de Capital/USD	858.427,20			265.481,93		272.254,04
Valor actual de las inversiones/ ARS	24.763.622,54					
USD	1.238.181,13					

Otros Mercados Analizados

Además del análisis financiero realizado sobre el proyecto para su implementación en la Ciudad de Buenos Aires, se cree relevante analizar también los flujos de fondos en países de la región.

Se considera que Argentina puede no ser el mejor lugar geográfico, financieramente hablando, en relación factores y a políticas económicas que afectan el rendimiento de MultiSpace. Esto se debe a que en comparación con países de la región el costo de mano de obra o empleo es más alto, también los impuestos a las importaciones son mayores y la presión tributaria también.

Esto se puede constatar al analizar países como Chile o Brasil en donde el impuesto a la renta para empresas es del 25% y 22,5% respectivamente. A su vez, en Chile existe un tratado de libre comercio con China lo cual genera que los productos importados del país asiático no deban pagar impuestos para nacionalizarse.

De la misma manera, al realizar actividades en diferentes países se cree que se diversifica el riesgo de que las actividades en uno no resulten exitosas haciendo más atractivo el proyecto.

De esta forma se cree pertinente realizar una estimación de los posibles flujos de fondos en Brasil y Chile, considerando que la oportunidad de negocios analizada al

comienzo del trabajo también existe en estos países. La estimación se realizará a través de diferencias poblacionales y macroeconómicas para las ciudades de San Pablo y Santiago de Chile.

- San Pablo

Flujo de fondos semestral	S0	S1	S2	S3	S4	S5
Ingreso por ventas		16.104.000	17.714.400	24.156.000	32.208.000	40.260.000
Costo por Mercadería Vendida		7.592.520	7.971.024	11.388.780	15.185.040	18.981.300
Costo Operativo		2.630.250	2.302.650	3.483.900	3.483.900	4.876.313
Egresos Totales		10.222.770	10.273.674	14.872.680	18.668.940	23.857.613
EBIT		5.881.230	7.440.726	9.283.320	13.539.060	16.402.387
Impuestos		1.323.277	1.674.163	2.088.747	3.046.289	3.690.537
Flujo		4.557.953	5.766.563	7.194.573	10.492.772	12.711.850
Flujo en USD		227.898	288.328	359.729	524.639	635.592

Flujo de fondos semestral	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Ingreso por ventas	40.260.000	48.312.000	50.996.000	53.680.000	56.364.000	59.048.000
Costo por Mercadería Vendida	18.981.300	22.777.560	23.940.000	25.200.000	26.460.000	27.720.000
Costo Operativo	4.876.313	4.876.313	5.867.121	5.867.121	6.833.838	6.833.838
Egresos Totales	23.857.613	27.653.873	29.807.121	31.067.121	33.293.838	34.553.838
EBIT	16.402.387	20.658.127	21.188.879	22.612.879	23.070.162	24.494.162
Impuestos	3.690.537	4.648.078	4.767.498	5.087.898	5.190.786	5.511.186
Flujo	12.711.850	16.010.048	16.421.381	17.524.981	17.879.375	18.982.975
Flujo en USD	635.592	800.502	821.069	876.249	893.969	949.149

- Santiago de Chile

Flujo de fondos semestral	S0	S1	S2	S3	S4	S5
Ingreso por ventas		11.261.538	12.387.692	16.892.308	22.523.077	28.153.846
Costo por Mercadería Vendida		3.796.260	3.985.512	5.694.390	7.592.520	9.490.650
Costo Operativo		1.926.923	1.686.923	2.552.308	2.552.308	3.572.391
Egresos Totales		5.723.183	5.672.435	8.246.698	10.144.828	13.063.041
EBIT		5.538.355	6.715.257	8.645.610	12.378.249	15.090.805
Impuestos		1.384.589	1.678.814	2.161.403	3.094.562	3.772.701
Flujo		4.153.767	5.036.443	6.484.208	9.283.687	11.318.104
Flujo en USD		207.688	251.822	324.210	464.184	565.905

Flujo de fondos semestral	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Ingreso por ventas	28.153.846	33.784.615	35.661.538	37.538.462	39.415.385	41.292.308
Costo por Mercadería Vendida	9.490.650	11.388.780	11.970.000	12.600.000	13.230.000	13.860.000
Costo Operativo	3.572.391	3.572.391	4.298.257	4.298.257	5.006.475	5.006.475
Egresos Totales	13.063.041	14.961.171	16.268.257	16.898.257	18.236.475	18.866.475
EBIT	15.090.805	18.823.445	19.393.282	20.640.205	21.178.910	22.425.833
Impuestos	3.772.701	4.705.861	4.848.320	5.160.051	5.294.727	5.606.458
Flujo	11.318.104	14.117.583	14.544.961	15.480.153	15.884.182	16.819.375
Flujo en USD	565.905	705.879	727.248	774.008	794.209	840.969

Equipo

En relación al equipo del proyecto, el equipo fundador se encuentra conformado por Francisco Gamboa y Federico Canestrari. Conociéndose a lo largo de toda la carrera universitaria, este equipo de personas cuenta con conocimientos en ventas y en la gestión de proyectos. La participación accionaria de cada uno será del 30% dejando el 40% restante a los socios/inversores que en un futuro destinen capital al proyecto.

Sin embargo, a medida que el proyecto crezca será necesario incorporar personal capacitado en áreas determinadas.

Se cree que con el paso del tiempo será necesario contar con gerentes experimentados en las áreas funcionales de la organización. Asimismo, se piensan en primer lugar ciertas áreas relevantes para el éxito de la estrategia corporativa. Por ejemplo, se cree necesario reclutar una persona que se especialice en la gestión de operaciones. A medida que los volúmenes del proyecto aumenten, las operaciones de este serán más complejas. Por esta razón, se cree como una necesidad contar con personal capacitado para que la eficiencia de estas se encuentre al máximo y de esta forma siempre brindar un servicio de calidad y valor a los clientes.

Además, como bien se mencionó recurrente la incorporación de softwares aplicativos transaccionales como un TPS/ERP, para esto será necesario contar con personal especializado en IT que de mantenimiento a las redes de la organización y se asegure que los sistemas de información proporcionen información relevante y en tiempo real para la toma de decisiones.

En relación a la estructura de la organización, se piensa en un organigrama piramidal en donde en la punta de la pirámide se encuentren los socios fundadores y debajo de ellos los gerentes de las áreas funcionales como Finanzas/Contabilidad, Marketing, Operaciones, IT y Recursos Humanos.

Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios

En cuanto a los aspectos legales a considerar en este proyecto de negocios, se deberán analizar distintas cuestiones como por ejemplo el tipo de sociedad a crear, impuestos a pagar o leyes que benefician o influyen en el desarrollo del proyecto.

Creación societaria y de marca

En primer lugar, se cree necesario la creación de una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), para que las cuestiones legales que puedan llegar a afectar a la empresa no incidan al patrimonio personal de los accionistas, sino que recaigan sobre la sociedad. Además, al tener que importar productos del exterior, es necesario contar con una sociedad que contemple la importación/exportación como objeto social, como también la comercialización de productos y la prestación de servicios. También se cree relevante que, al crear el estatuto de la sociedad, se detalle cuáles van a ser los roles legales, como el nombramiento de los directores con sus determinadas participaciones y obligaciones.

Impuestos

En segundo lugar, se cree relevante mencionar que la sociedad a crear va a ser impositivamente de tipo responsable inscripto y los impuestos a pagar por la sociedad van a ser el Impuesto a las Ganancias (35 %), Ingresos Brutos CABA (3,5 %) e IVA (21%).

En relación con el impuesto a las ganancias, el proyecto se encuentra bajo el objeto de este impuesto al ser una sociedad por lo que se tributa bajo la teoría del balance, la cual menciona que cualquier incremento patrimonial se encontrará gravado por el impuesto. En el caso de no contar con incrementos patrimoniales, mejor dicho, de ganancias, en algún ejercicio fiscal, nos encontraremos bajo el objeto del impuesto a la ganancia mínima presunta.

De la misma forma, vale aclarar que este impuesto tributa al cierre del ejercicio, y que, dado los gastos incurridos por el negocio necesarios para realizar actividades, estos pueden ser deducidos para calcular el impuesto determinado.

Por otro lado, al querer desarrollar las actividades a lo largo de todo el país con ventas en diferentes provincias, nos encontraremos bajo el objeto del impuesto a los IIBB al realizar de forma habitual una actividad onerosa en diferentes jurisdicciones. Por lo tanto, será necesario distribuir la base imponible a través del régimen general llevando a cabo el coeficiente unificado, en relación con los ingresos y los gastos que se tengan en cada jurisdicción para poder cuantificar correctamente el importe.

Por último, en relación con el impuesto al valor agregado (IVA), nos encontraremos bajo el objeto de este impuesto al brindar un servicio en el país que incluye la venta de un bien mueble los cuales son los productos mencionados anteriormente. De la misma forma, nuestro modelo de negocios, como dijimos anteriormente, al basarse en la importación de productos, tributa en cuanto a los derechos de importación, que se calculan en base a los montos importados. También la sociedad tributará ante impuestos municipales, que dependen de la jurisdicción que correspondan, y son: Impuesto Inmobiliario, calculado en base a la propiedad; Impuesto municipal o alumbrado, barrido y limpieza; Impuesto de seguridad e higiene. Además, existen otros tipos de tasas las cuales la sociedad puede tributar dependiendo del municipio en el que se encuentre. Por otro lado, cabe detallar que la sociedad deberá contar con contratos de seguros, para cubrirse en el caso de accidentes, en cuanto al lugar físico del depósito, los vehículos y los empleados.

Aspectos Legales

En cuanto a las leyes que pueden interferir en el negocio, se deben analizar diferentes aspectos. Se considera que un aspecto legal que tiene incidencia en este proyecto es la capacidad establecida de los estacionamientos. Según lo investigado, la capacidad de vehículos con la que un estacionamiento comercial puede contar se encuentra establecida en los planos de construcción del mismo los cuales fueron habilitados antes de construirse.

De esta forma se puede pensar en que esto genera un inconveniente a la hora de ofrecer el servicio propuesto, sin embargo, no existe alguna ley que prohíba el aumento de la capacidad con los productos que se desean ofrecer en el servicio.

Además, los productos que se ofrecen en el servicio no generan cambios en las vías de circulación y escape obligatorias para la construcción de estacionamientos las cuales son los criterios con los cuales se habilita la capacidad de uno de estos. Por lo tanto, se puede decir que el servicio propuestos se encuentra en un “gris” legal, Al ser algo innovador que no se encuentra regulado, no existe alguna ley que lo prohíba o lo habilite.

Seguros

Es necesario aclarar que cada cliente que comercialice con nuestros productos a través del servicio brindado va a tener que contar con un seguro que avale el uso de este y que puedan responder ante cualquier acontecimiento. Como bien mencionamos anteriormente, los productos mediante los cuales se ofrecerá el servicio son productos con altos estándares de seguridad y de diferentes mecanismos para resguardar los vehículos que se depositen en estos. Por lo tanto, los seguros no tendrán ningún tipo de impedimento en cuanto a esto.

De la misma manera, cabe destacar que hoy en día existen diferentes estacionamientos comerciales que utilizan este tipo de productos. Según lo conversado con un dueño de uno de estos negocios, nos aclaró que habían realizado el aviso a la municipalidad acerca de la incorporación y posterior utilización de los productos, y que no tuvieron ningún tipo de inconveniente legal por ello.

Capítulo 5: Plan de Implementación

En esta parte del trabajo se analizarán todas las tareas previas que son factores críticos para la puesta en marcha del proyecto. A su vez los riesgos que pueden afectar el desarrollo del proyecto y las estrategias de salida posibles.

Tareas críticas

En relación a las tareas previas como hito principal se encuentra la creación de la sociedad de responsabilidad limitada en el registro de sociedades del país como. Se considera realizarlo en primer lugar para ya desde el comienzo del proyecto contar con una entidad legal que resguarde la responsabilidad de los socios o accionistas. Además, es necesaria para poder importar los productos necesarios y para inscribirse como responsables inscriptos en los impuestos detallados previamente y poder gozar de los beneficios de los mismos. A su vez, para poder registrar a la sociedad es necesario contar con un lugar tanto jurídico como físico. Por lo tanto, es necesario elegir el depósito en donde se almacenarán los productos y se realizarán las actividades.

Como segundo hito, se considera transformar el depósito elegido como un lugar adecuado para el trabajo de los empleados, como también la contratación de un seguro para el mismo. Esto quiere decir, comprar los muebles y útiles necesarios tanto para los operarios como para los administrativos que tendrán sus oficinas dentro del depósito elegido. Esto es necesario para poder llevar registro de las operaciones realizadas, la contabilidad necesaria y confiable, como también todos los aspectos administrativos existentes.

Como tercer hito, se cree relevante realizar los procesos de reclutamiento y selección del personal. Para esto se cree necesario para el primer año la incorporación de cuatro empleados para las tareas operativas y administrativas.

Además, al contratar a los empleados será necesario comenzar con los procesos de capacitación. Para esto es necesario la importación el primer lote de productos detallada en la sección de finanzas junto con el ingeniero contratado a de nuestro proveedor.

Esto permitirá contar con los productos y el conocimiento sobre los mismos para brindar la capacitación necesaria tanto al ingeniero propio como a los empleados operarios.

Por otro lado, se cree relevante incorporar a la sociedad vehículos para el transporte de los productos hacia nuestros clientes. Esto se llevará a cabo a través de leasings, ya que tiene beneficios impositivos y no genera un desembolso significativo de dinero.

Como cuarto hito, se creará la página de internet de la empresa en donde se detalla los servicios ofrecidos, como también la información relevante sobre la empresa, su misión, visión, objetivos, equipo y cada uno de sus productos. Además, se contratará al profesional adecuado para darle soporte a la plataforma digital que se desea crear. Esto es importante para comenzar a realizar la estrategia de marketing propuesta anteriormente.

Como último hito, pero no menos importante, se cree relevante para cumplir con la estrategia de promoción planteada en el plan de marketing, establecer relaciones con CAGESRA. Además, según lo planteado, sería de vital importancia poder ingresar al mercado en el que se desea competir, brindando el servicio propuesto a algunos de los jugadores más fuertes de la industria de estacionamientos comerciales con una estrategia diferencial.

Riesgos

En relación a los riesgos, se pueden identificar varios de estos que pueden llegar a tener una incidencia en el desarrollo planteado del proyecto. En primer lugar, se considera al tipo de cambio ya que una depreciación de la moneda local incide en nuestro modelo de negocios.

Al importar los productos desde China, una depreciación del peso generará un aumento en los precios de venta para que la rentabilidad del proyecto siga siendo la misma.

De la misma manera, otro riesgo son las políticas de importación del país. Estas pueden cambiar dependiendo del gobierno que se encuentre en el poder, lo cual puede afectar el modelo de negocios planteado si se aumentan las regulaciones a las importaciones de productos del exterior. Esto puede tener como resultado que no se puede importar la cantidad deseada de productos o que las regulaciones aumenten los impuestos aduaneros haciendo que el costo de traerlos al país sea mayor.



Capítulo 6: Conclusiones

Conclusiones del proyecto

A modo de conclusión, se considera que a lo largo de todo el trabajo de graduación se ha tenido un amplio aprendizaje. La oportunidad de poder realizar un plan de negocios como trabajo final de la Licenciatura en Administración de Empresas fue muy enriquecedor. Se profundizaron conocimientos que son de gran importancia para la carrera profesional de cada alumno, al poder realizar un trabajo que enseñe como en el día de hoy se analizan oportunidades de negocio y se desarrolla y presenta un proyecto ante inversores. Estas son herramientas que para el día de mañana agregan un gran valor a cada alumno tanto si desea emprender cómo realizar una carrera en una empresa privada.

En relación a Multi Space, se considera que es un proyecto atractivo para enfrentar a la problemática de la capacidad de estacionamiento. Esto se fundamenta en que la competencia en la zona geográfica donde se desea operar es baja y esta posee una estrategia de ventas con una alta contribución marginal. Son pocas las firmas que compiten con Multi Space y estas son organizaciones pequeñas y poco maduras.

Esta situación genera que el proyecto cuente con una estimación financiera atractiva al existir un mercado potencial de gran tamaño y con poca competencia de firmas ya establecidas. De la misma forma, al analizar países de la región en donde también se pueden realizar actividades, genera que el proyecto sea más atractivo al poseer un riesgo menor al que sería solo realizar actividades en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Sin embargo, se considera que el proyecto cuenta con determinados puntos críticos que son vitales para su éxito.

En primer lugar, poder establecer relaciones con C.A.G.E.S.R.A para poder tener acceso a los dueños de estacionamientos que forman parte de esta cámara de sociedades.

En segundo lugar, contar con un referente de la industria de estacionamientos que contrate el servicio propuesto como forma de comenzar a ser reconocido como una mejor práctica dentro de la industria y que otros estacionamientos emulen al referente de su industria.

Se considera que los aspectos legales son críticos para el funcionamiento del proyecto. Al no existir una regulación establecida sobre la incorporación y el uso de los productos mencionados a estacionamientos comerciales, representa una amenaza para el éxito del desarrollo de las actividades.

Perspectivas a futuro

En esta parte del trabajo se busca analizar cuáles son las perspectivas a futuro de la organización, como también diferentes factores externos a esta que podrán afectar sus operaciones en los próximos 10, 15 o 20 años futuros. Estos factores a considerar son, por ejemplo, el uso de nuevas tecnologías que son vital importancia contemplarlas para saber qué incidencia tendrán en el negocio. Además, otro factor crítico es el aumento o mejora del transporte público, el cual generará que una menor cantidad de personas utilice o decida comprar un vehículo.

Ampliación de los segmentos de clientes

Se considera la posibilidad de que una vez que el negocio propuesto se encuentre establecido y con un mayor grado de maduración, poder aumentar los segmentos de clientes a quienes se ofrece el servicio. Se piensa que no solo los estacionamientos comerciales cuentan con la problemática de tener que contar con altos volúmenes de capital para aumentar su capacidad.

Por ejemplo, los edificios de vivienda deben cumplir con determinadas regulaciones en relación a la capacidad de estacionamiento que debe tener cada edificio.

Por lo tanto, poder disminuir los costos de construcción con la contratación del servicio propuesto se piensa que puede otorgar valor a este posible segmento de clientes.

Ampliación de la cartera de productos

Además, analizando las mejores prácticas dentro de la industria, anteriormente mencionadas, se cree relevante en un futuro ampliar la cartera de productos que se ofrece. Ofreciendo productos automáticos, los cuales las empresas líderes de venta de estacionamientos mecánicos ponen un gran énfasis. De esta forma, ofrecer un servicio que se adapte a las necesidades de cada vez más clientes.

Expansión a países de la región

Como bien se mencionó en el trabajo, se considera relevante para el proyecto poder ampliar las actividades de este en ciudades de países de la región como Santiago de Chile y San Pablo. Se piensa que el desarrollo de franquiciados amplía esta posibilidad, pudiendo contar con puntos de venta en una mayor cantidad de zonas geográficas sin necesitar la inversión de capital propio de la empresa. Por lo tanto, desarrollar en profundidad esta parte del modelo de negocios descrito es clave para el futuro de Multi Space y su ampliación a países de la región.

Sin embargo, se considera que los franquiciados no son la única forma de poder realizar esto. En cuanto el proyecto sea una empresa con mayor maduración se podrá contar con los conocimientos, recursos y capital necesario para comenzar a ampliar las actividades internacionalmente.

Vehículos Eléctricos

Teniendo en cuenta soluciones que se realizan en países desarrollados para estos tipos de vehículos como cargadores en estacionamientos públicos, una forma de adaptarse es incorporar, en los productos ofrecidos dentro del servicio, sistemas que permitan la carga de este tipo de vehículos.

Pero, al no estar diversificados verticalmente en nuestra cadena de valor, esta adaptación dependerá de nuestro proveedor. Asimismo, al considerarlo como algo necesario e indispensable para competir en la industria, se analizarán diferentes formas de satisfacer esta necesidad de la empresa en caso de que el proveedor elegido no lo haga. Como, por ejemplo, cambiar de proveedor a alguno que sí brinde esta característica o incorporar un proveedor que agregue los cargadores para vehículos eléctricos a los productos.

Car Sharing

Al ser un modelo de negocios disruptivo, se piensa que este tipo de aplicaciones y modelo de negocios afectarán a la empresa en diferentes formas en los próximos 5 o 10 años cuando cuente con una mayor cantidad de clientes en países subdesarrollados. En primer lugar, producirá que una mayor cantidad de personas opten por no comprar un vehículo al poder usar los servicios de estas aplicaciones. En segundo lugar, el modelo de negocios de estas empresas no contempla recoger los vehículos por estacionamientos privados sino por la vía pública haciendo que la demanda de estacionamientos privados caiga en relación a las personas que opten por utilizar este tipo de aplicaciones.

Un referente de la industria de Car Sharing es la organización Zip Car, originaria de Estados Unidos. Este tipo de aplicaciones registra al día de hoy más de 1.000.000 de usuarios en las principales ciudades del mundo. ⁶

⁶ <https://www.infobae.com/autos/2018/01/11/car-sharing-en-argentina/> consultado el 16/07/2018

Vehículos Autónomos

Esta tecnología afectará la demanda de estacionamiento, en los próximos 15 o 20 años. Se estima que, en países desarrollados como Estados Unidos, los vehículos autónomos comenzarán a contar con altos volúmenes de ventas y ser usados masivamente a partir de 2030.

Por lo tanto, se contempla que comenzarán a tener incidencia en los mercados de países en desarrollo en aproximadamente 15 o 20 años cuando ya se encuentren establecidos en países del primer mundo⁷.

Se piensa que la demanda de estacionamiento caerá al no necesitar dejar el vehículo estacionado. Por ejemplo, una persona puede ir al trabajo en su auto y que éste regrese a su casa luego de dejarlo en su destino. Por lo tanto, la necesidad de tener que contar con una cochera en zonas con alta densidad vehicular será menor.

Transporte Público

Se considera que en los próximos 10 o 15 años debido al creciente aumento de la población en el mundo cada vez una menor cantidad de personas optarán por contar con un vehículo como medio de transporte. Además de los temas mencionados anteriormente, la mejora del transporte público es algo indispensable para el futuro de una ciudad de las dimensiones de Buenos Aires. Si bien no se sabe con exactitud cuándo, se considera que debido al aumento de la población una mayor cantidad de personas optarán por utilizar al transporte público como medio de transporte en lugar de a los vehículos.

⁷ <https://www.hibridosyelectricos.com/articulo/tecnologia/ventas-vehiculos-autonomos-superaran-33-millones-anuales-2040-ihs-markit/20180108112126016669.html> consultado el 16/07/2018

Capítulo 7: Anexos

Anexo 1: Oportunidad de Negocio.

	BETTER OPPORTUNITIES	WEAKER OPPORTUNITIES
CUSTOMER		
Identificable	Estacionamientos Off street y Real Estate de oficinas y edificios de viviendas	
Demographics	Ciudades más pobladas del país.	
Psychographics		No identificable
TRENDS		
Macro market	Mercado amplio. Tendencias de aumento de inversión en estacionamientos y real estate.	
Target market	Mercado amplio.	

Window of opportunity	Poca cantidad de empresas que ofrecen el mismo servicio por lo que podemos pensar que la ventana se está abriendo.	
Market structure	Mercado emergente en el que hay pocos competidores.	
MARKET SIZE		
How many	Difícil de calcular.	
Demand	Actualmente existe poca oferta y la demanda de construir estacionamiento es creciente.	
MARKET GROWTH		
Rate		Menor a 20%
PRICE/FREQUENCY/VALUE		
Price	GM > 40%	
Frequency		Compra de baja repetición.

Value	Representado en el precio.	
Operating expenses	Bajos.	
Net Income Margin	>10%	
Volume		Moderado
DISTRIBUTION		
Where are you in the value chain?	Márgenes y poder moderado ya que ofrecemos una opción menos costosa que la construcción.	
COMPETITION		
Market structure	Mercado emergente	
Number of direct competitors	Por lo que se investigó aproximadamente 2 en el país	
Number of indirect competitors		La construcción en hormigón. Esta tiene un gran peso al ser el método al que el mercado está acostumbrado para aumentar la

		capacidad de estacionamiento
Number of substitutes	Ninguno.	
Stealth competitors	Ninguno.	
Strength of competitors		Alta porque son métodos tradicionales.
KEY SUCCESS FACTORS		
Relative position	Fuerte, idea innovadora menos costosas y más rápida de implementar.	
VENDORS		
Relative power	Bajo. Los vendedores somos nosotros y en las franquicias o representaciones su poder es bajo	
Gross margins the control in the value chain		Márgenes moderados en las

		franquicias o representaciones
GOVERNMENT		
Regulation	Poca regulación para la implementación de nuestro servicio	
Taxes		Altos impuestos en Argentina.
GLOBAL ENVIRONMENT		
Customers		Pueden estar interesados pero es difícil acceder a ellos.
Competition		Nuestra mayor competencia es la construcción en hormigón al ser el método más utilizado.
Vendors	Los vendedores de las franquicias o representaciones tendrán altos incentivos para vender.	

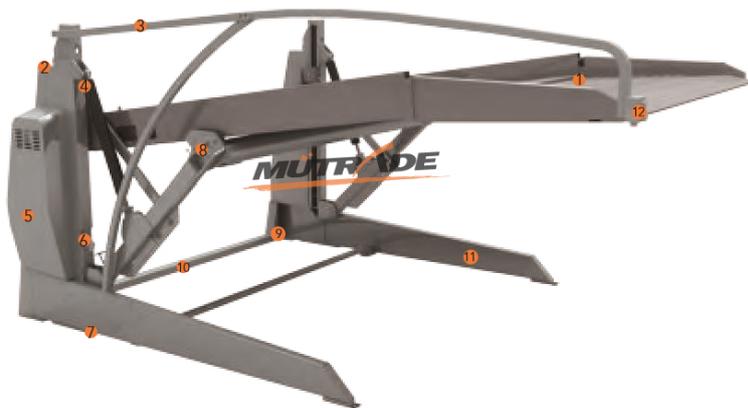
Anexo 2: Modelo de Negocios

Asociados Clave Proveedor: Qingdao Mutrade. CO. Representación oficial para la venta de sus productos. Despachante de Aduana.	Actividades Clave Capacitar a los empleados sobre el uso y mantenimiento de los productos. Caso de éxito dentro de la industria de estacionamientos. Establecer relaciones con CAGESRA.	Propuesta de Valor Aumentar la capacidad de los clientes con una menor inversión necesaria y en un menor tiempo que las prácticas actuales establecidas. Brindar una solución a los clientes en lugar de la mera venta de productos. Ser Socios Estratégicos para el negocio de los clientes.	Relación con los Clientes Adquirir nuevos clientes y mantenerlos. Realizar CRM Asistencia Personal, trato cercano con los clientes. Socios Estratégicos de los clientes.	Segmento de Clientes Estacionamientos comerciales. DENTRO DE ESTOS: Estacionamientos que cuentan con la posibilidad de aumentar su capacidad. Estacionamientos que no cuentan con la capacidad e aumentar su capacidad
	Recursos Clave SIMI Sistemas de Información Recursos para la atención de los clientes Recursos Humanos. .		Canales Directos: Fuerza de ventas propia Indirectos: Venta de franquicias.	
Estructura de Costos Compra e importación de productos. Costos para poder contar con los recursos mencionados.		Vías de Ingreso Venta de los productos. Venta de Franquicias.		

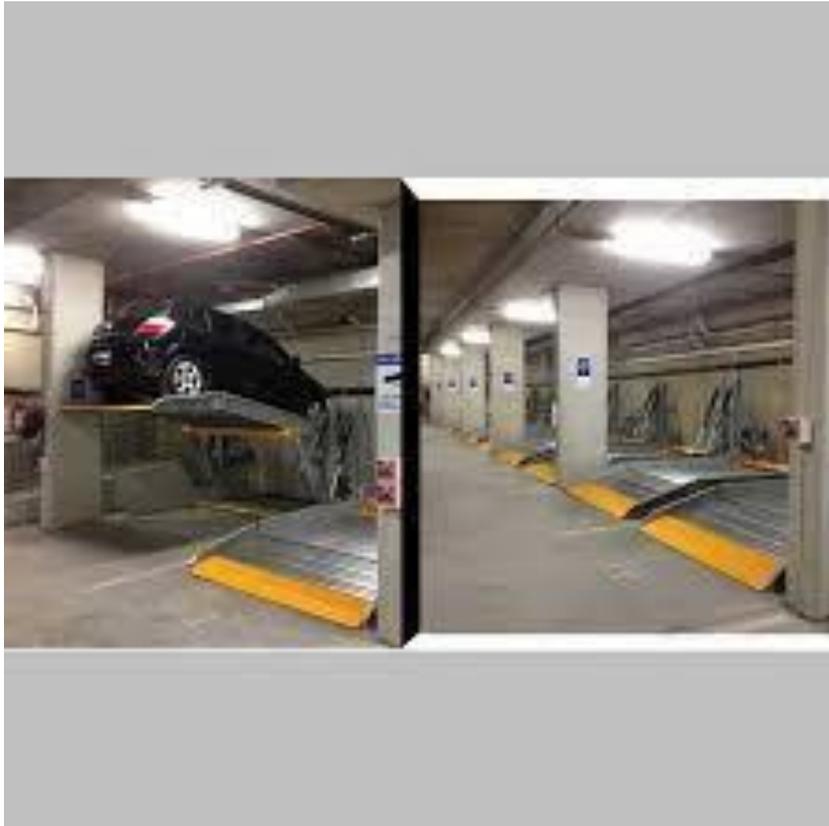
Anexo 3: Productos

- TPTP-2:

General Parts



- 1 Platform
- 2 Column
- 3 Control arm
- 4 Cylinder
- 5 Pump shield(power unit)
- 6 Limit switch
- 7 Left footage
- 8 Safety lock
- 9 Balance shaft
- 10 Wheel stop lever
- 11 Right footage
- 12 Control box



Advantages

1 Ultra low noise

Because of it is hydraulic cylinders driven type, no matter the car up or down, it makes low noise because of the buffering of the cylinders.

2 Safe and reliable

The limit switch on the post and the anti-drop device offer double safety for this equipment.

3 Fast and easy installation

With part of structure pre-installed in the factory, it is very easy on the installation work.

4 Simple operation

People only need to turn the key switch on the control panel to operate the equipment.

5 Consumer product level finishing

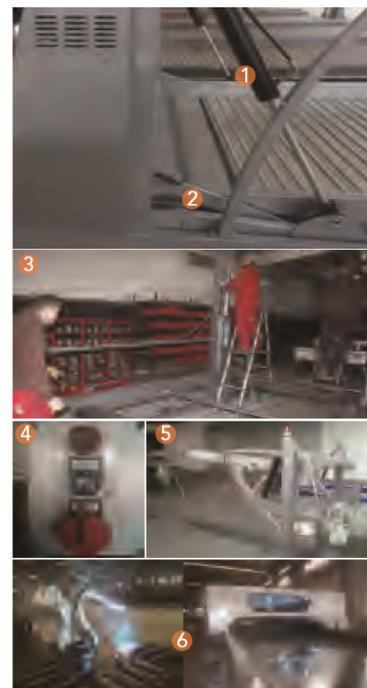
A better powder coating as the standard surface treatment provide consumer product level finishing.

6 Top quality processing

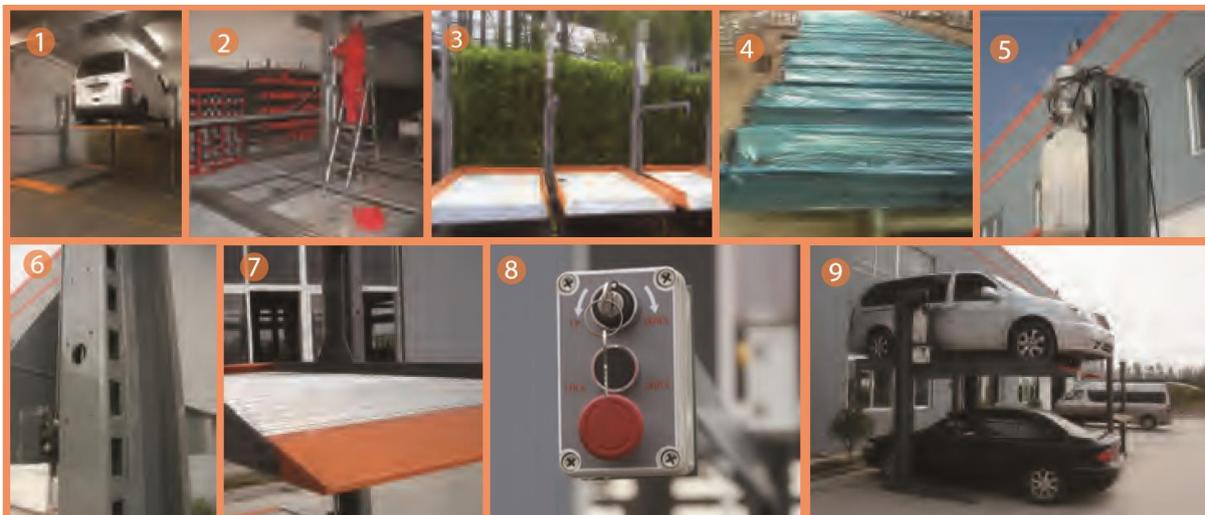
The TPTP-2 product is 100% cut by laser and more than 60% welded by robot.

7 Suitable for both home use and public use

Usually the equipment is mainly used for indoor and personal, but sometimes it also be used for public use



- Hydro Park 1127



1 Low usage cost

When the platform moves down, it will be driven by gravity, so there is no electricity consumption for hydraulic power pack.

2 Fast and easy installation

With professional design and friendly package, it becomes simple on installation. What's more, detailed installation manual, drawing and video attached with products will help customers have easier installation work.

3 Sharing post feature

The posts could be shared when they are installed side by side, which can save cost, land space, and container space.

4 Professional packing & delivery

We have very professional packaging and logistic people to ensure our customer will get the product damage free, simple load & unload in time.

5 Hydraulic driving mode

Thanks to the hydraulic driving mode, our lift could have a faster lifting speed. Even though there is power failure, the upper car still can be retrieved by manually operating the solenoid valve.

6 Dynamic locking device

We are offering the safest parking machine in the market, the equipment is built under the CE standard and there are more than 10 safety features to ensure our clients will always get protection. Especially, there are a range of locking tabs on the posts to protect cars from accident damage.

7 Stronger structure

Hydro-Park 1127 enforced the critical parts that carry the weight makes the equipment extra strong.

8 Lock down button

User could press LOCK DOWN button to make platform descend a little and sit on locking tab after platform go up to top position, to make cylinder "rest" without any pressure. Therefore the hydraulic cylinder could be used for longer time.

9 Back in available for car door opening easily

The post and platform was re-designed to make back in available, which will help people a lot to open car door easily when a car is parked on the platform.

Anexo 4: Finanzas

Estados de Resultados Estimados

Año 1

Año 1	
Ventas	1.537.200
Costo de Ventas	781.404
Resultado Bruto	755.796
Costos Operativos	187.920
Resultado Operativo	567.876
Otros Gastos	
Gastos Financieros	
Resultado Antes de Impuestos	567.876
Impuesto a las Ganancias	198756,6
Ingresos Brutos	53802
Resultado Neto/ USD	315.317

Año 2

Año 2	
Ventas	2.562.000
Costo de Ventas	1.334.340
Resultado Bruto	1.227.660
Costos Operativos	265.440
Resultado Operativo	962.220
Otros Gastos	
Gastos Financieros	
Resultado Antes de Impuestos	962.220
Impuesto a las Ganancias	336777
Ingresos Brutos	89670
Resultado Neto/ USD	535.773

Año 3

Año 3	
Ventas	4.026.000
Costo de Ventas	2.096.820
Resultado Bruto	1.929.180
Costos Operativos	371.529
Resultado Operativo	1.557.651
Otros Gastos	
Gastos Financieros	
Resultado Antes de Impuestos	1.557.651
Impuesto a las Ganancias	545177,976
Ingresos Brutos	140910
Resultado Neto/ USD	871.563

Año 4

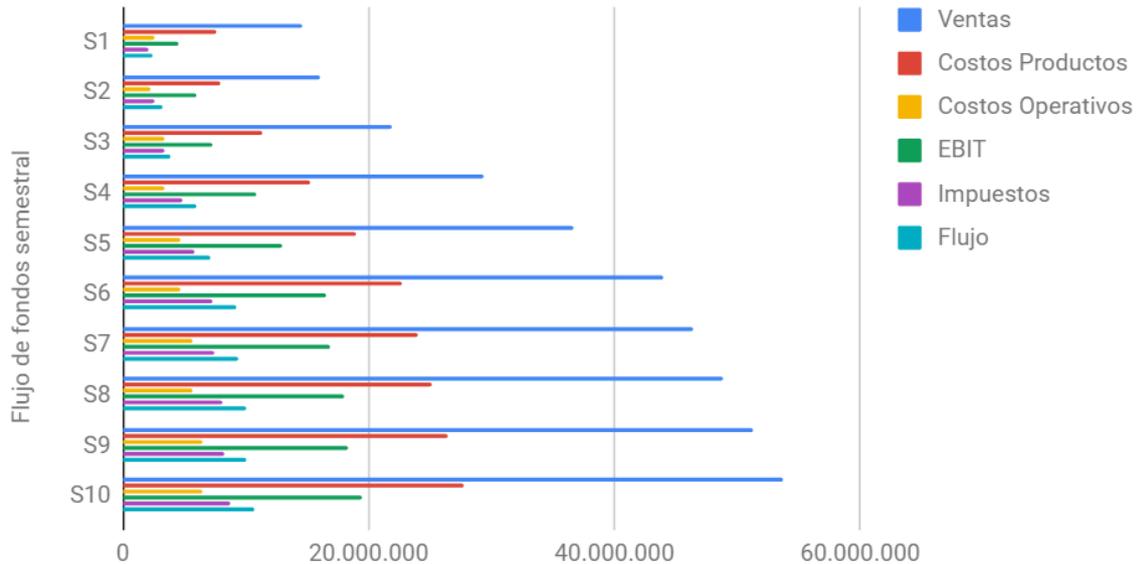
Año 4	
Ventas	4.831.200
Costo de Ventas	2.516.184
Resultado Bruto	2.315.016
Costos Operativos	447.019
Resultado Operativo	1.867.997
Otros Gastos	
Gastos Financieros	
Resultado Antes de Impuestos	1.867.997
Impuesto a las Ganancias	653799,048
Ingresos Brutos	169092
Resultado Neto/ USD	1.045.106

Año 5

Año 5	
Ventas	5.270.400
Costo de Ventas	2.744.928
Resultado Bruto	2.525.472
Costos Operativos	520.673
Resultado Operativo	2.004.799
Otros Gastos	
Gastos Financieros	
Resultado Antes de Impuestos	2.004.799
Impuesto a las Ganancias	701679,51
Ingresos Brutos	184464
Resultado Neto/ USD	1.118.655

Flujo de Fondos (Expresado gráficamente):

Ventas, Costos Productos, Costos Operativos, EBIT, Impuestos...



Costo de compra e importación de productos:

Hydro - Park 1127

Precio por producto 2200 usd / 1980 usd. Importación Por 9 unidades de Hydro-Park 1127 B.

- FOB

17.820 usd valor EXW (Ex-Works) + 600 usd (FOB) + 2500 usd (Flete) + 208.20 usd (Seguro) + 2943.95 usd (Derechos de importación) + 105.14 usd (Estadísticas) + 4815.458 (I.V.A) + 1444.6374 (Ganancias) + 601.93225 (II.BB.) + 500 usd (Gastos en terminal portuaria) + 800 usd (Gastos y honorarios de despachante) + 300 usd (Flete desde puerto de Buenos Aires a San Fernando)

Precio final importación = 32639.31765 usd / N° de productos = 3626.5907 usd

- CIF

17.820 usd (ex-work) + 800 usd (CIF) + 2606.8 usd (Derechos de importación) + 93.1 usd (Estadísticas) + 4263.98 usd (IVA) + 1279.194 usd (Ganancias) + 532.9975 usd (II.BB) + 500 usd (Gastos en terminal portuaria) + 800 usd (Gastos y honorarios de despachante) + 300 usd (Flete desde el puerto a San Fernando)

Precio final importación = 28996.071 usd / N° de productos = 3221.7856 usd

TPTP-2

Precio por producto 1900 usd / 1840 usd. Importación por 8 unidades del TPTP-2

- FOB

14720 usd (ex-work) + 600 usd (FOB) + 2500 usd (Flete) + 2494.8 usd (Derechos de importación) + 89.1 (Estadísticas) + 4080.78 usd (IVA) + 1224.234 usd (Ganancias) + 510.0975 usd (II.BB) + 500 usd (Gastos en terminal portuaria) + 800 usd (Gastos y honorarios de despachante) + 300 usd (Flete desde el puerto a San Fernando). Precio final importación = 27819.01 / N° de productos = 3477.3763 usd

- CIF

14720 usd (Ex-work) + 800 usd (CIF) + 77.6 usd (Estadísticas) + 2172.8 usd (Derechos de importación) + 3554.08 usd (IVA) + 1066.224 usd (Ganancias) + 444.26 usd (II.BB) + 500 usd (Gastos en terminal portuaria) + 800 usd (Gastos y honorarios de despachante) + 300 usd (Flete desde el puerto a San Fernando). Precio final importación = 24434.964 usd / N° de productos = 3054.3705 usd

Capítulo 8: Bibliografía Consultada

Textos Académicos

- Bygrave, William y Andrew Zacharakis. 2008 .“Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping”. En Entrepreneurship, 83-123. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Bygrave, William y Andrew Zacharakis. 2008 .“Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping”. En Entrepreneurship, 125-165. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur. 2011. Generación de Modelos de Negocios. Sin lugar de publicación: Deusto.
- Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires. Granica
- Krajewski, Lee. 2008. Administración de Operaciones. Argentina. Pearson
- Lavolpe, Antonio. 2010. Presupuestos y Control. Buenos Aires. La Ley.
- Brealey, Myers y Allen. Principios a las Finanzas Corporativas. Buenos Aires. Mc Graw Hill.
- Porter, Michael. 2008. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.

Fuentes de internet

- <http://wohr.com.au>
- <http://www.parkingsolutions.com.pe>
- <http://parkplusinc.com>
- <http://www.palis.de>
- <http://www.ktecs.com.br>

- Juan Manuel Raimundo. 2016. "Inversión con muy buenos dividendos". La Nación. 18 de junio. Consultado: 15 de Marzo de 2017. <http://www.lanacion.com.ar/1909824-inversion-con-muy-buenos-dividendos>
- David Cayon. 2016. "En la última década de renovo más del 50% del parque automotor del país. El Cronista. 8 de Junio. Consultado: 16 de marzo de 2017. <https://www.cronista.com/negocios/En-la-ultima-decada-se-renovo-mas-del-50-del-parque-automotor-del-pais-20160608-0040.html>
- Luis Cerioto. 2017. "El boom silencioso de los 0km". Clarín. 24 de Abril. Consultado: 5 de Mayo. https://www.clarin.com/ieco/empresas-y-negocios/boom-silencioso-0km_0_SJNrjhUAx.html?link_time=1492921038#utm_term=Autofeed&utm_campaign=Echobox&utm_medium=Social&utm_source=Facebook
- 2017. "Creció 10,2% patentamiento de autos en 2016". El Cronista. 2 de Enero. Consultado 15 de abril. <https://www.cronista.com/negocios/Crecio-el-102-el-patentamiento-de-autos-en-2016-20170102-0084.html>.
- Diego Cabot. 2015. "La ciudad atascada: trenes eficientes y menos autos, la solución". 17 de Abril. Consultado: 22 de Marzo de 2017. <http://www.lanacion.com.ar/1785124-la-ciudad-atascada-el-auto-reemplazo-de-un-transporte-publico-deficiente>
- 2016. "Flota circulante de vehículos en 2015". AFAC. 7 de Junio. Consultado: 25 de mayo de 2017. <http://www.afac.org.ar/paginas/noticia.php?id=1609>.
- 2017. "Mercado de capitales, la herramienta para hacer crecer el sector inmobiliario". La Nación. 20 de Marzo. Consultado: 16 de abril. <http://www.lanacion.com.ar/1992835-cushman-wakefield-southern-cone>
- 2017. "Oficinas premiun: las empresas necesitan más m²". La Nación. 8 de mayo. Consultado: 2 de Junio. <http://www.lanacion.com.ar/2020936-cushman-wakefield-market-beat>

- 2015. “Argentina: The largest cities in 2015 (in million inhabitants)”. Consultado: 16 de marzo de 2017. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/314669/largest-cities-in-argentina/>
- Nora Sánchez 2016. “Hay casi dos autos por espacio para estacionar y se hacen 2500 multas diarias”. Consultado: 31 de Julio de 2017. https://www.clarin.com/ciudades/espacio-estacionar-hacen-multas-diarias_0_Vy9LYw96g.html
- Sofia Terrille 2018. “Una app para terminar con la pesadilla de buscar lugar para estacionar” Consultado el 17 de Abril de 2018. <https://www.lanacion.com.ar/2134855-una-app-para-terminar-con-la-pesadilla-de-buscar-lugar-para-estaciona>
- 2018. “Las ventas de vehículos autónomos superarán los 33 millones anuales en 2040”. Consultado el 16/07/2018. <https://www.hibridosyelectricos.com/articulo/tecnologia/ventas-vehiculos-autonomos-superaran-33-millones-anuales-2040-ihs-markit/20180108112126016669.html>
- Milton del Moral. 2018. “Las barreras culturales y estructurales que demoran la llegada del car sharing a la Argentina”. Consultado el 16/07/2018. <https://www.infobae.com/autos/2018/01/11/car-sharing-en-argentina/>