



Universidad de SanAndres

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación: Oportunidad de Negocios

¿Dónde Estaciono?

Alumna: María Milagros Troncone

Legajo: 25151

Mentora: María de los Milagros Montell

Buenos Aires, Julio 2018

Índice

1) Evaluación de la oportunidad	4
Viajes.....	5
Mudanza de empresas.....	5
Estacionamientos privados	6
Parquímetros y cordones amarillos.....	6
E-commerce y apps	7
2) Negocio propuesto	8
3) Modelo de negocios (CANVAS).....	9
Proposición de valor.....	9
Segmento de mercado	9
Canales	10
Relación con los clientes.....	10
Fuentes de ingresos.....	10
Recursos claves	10
Actividades claves.....	11
Socios claves	11
Estructura de costos.....	11
4) Análisis del sector y del mercado	12
Análisis del mercado	12
Análisis del sector	15
Poder de negociación con clientes:.....	15
Poder de negociación con proveedores:.....	16
Amenaza de nuevos competidores entrantes:.....	16
Amenaza de productos sustitutos	18
5) Plan de Marketing	19
Producto y precio	19
Promoción:.....	25
Plaza:	27
6) Operaciones	31
Producción	33
Desarrollo de la app y tiempos de producción	35
7) Costos, finanzas e inversión.....	37
Inflación.....	38
Inflación según F.M.I.	38
Precio del dólar	38
Inversión Inicial.....	38
Costos	39
Resultados del proyecto.....	40
Resultados Positivos	40
Resultados Negativos	44

Estado de Resultados del proyecto a 3 años	46
Flujo de caja mensual	46
Capital de trabajo	48
Flujos de Fondos	49
VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno)	50
Período de Recupero Simple	50
Período de Recupero Compuesto	51
Punto de Equilibrio	51
Propuesta para inversores	52
Inversión en el proyecto frente a otras opciones	52
8) Equipo	54
9) Aspectos legales, impositivos y propietarios	56
Patentes y marcas	57
Habilitaciones	57
Privacidad y Seguridad de la Información	57
Impuestos	58
Seguros y contratos	59
10) Plan de implementación y Riesgos	60
Riesgos	61
Salida	62
11) Bibliografía	64
12) Anexos	69
Anexo 1	69
Anexo 2	69
Anexo 3	70
Anexo 4	70
Anexo 5	71
Anexo 6	71
Anexo 7	72
Anexo 8	72
Anexo 9	73
Anexo 10	74

1) Evaluación de la oportunidad

En la evaluación de la oportunidad se tuvieron en cuenta varios aspectos. El primero es el gran aumento de los usuarios de telefonía móvil a lo largo de los años. Se puede ver en un artículo de la revista eMarketer de 2014 en el que prevén que para 2016 van a ser más de 2 billones los usuarios de smartphones. Además, para 2018 más de la mitad de la personas con teléfonos móviles van a tener smartphones.¹ El segundo es tendencia de la gente a viajar. Cada vez más, la gente decide viajar, no solo en viajes cortos como se acostumbraba hace algunos años, sino más largos, un mes o hasta varios meses consecutivos. Según un artículo del diario El Mundo Español, la generación millennial, prefiere viajar antes de comprar una casa o un auto.² Además, se viaja más con amigos y/o familia. Esto trae como consecuencia, que muchas veces se alquila un auto para recorrer varios lugares ya que se van tanto tiempo. En un artículo publicado por “EuropaPress” se puede ver que el alquiler de coches para los viajes aumentó un 8,68% comparado con el año pasado en España³.

Además, si se tiene en cuenta las tendencias de búsqueda sobre alquileres de autos en Google Trends de los últimos 5 años, si bien tuvo altos y bajos, en el último tiempo, batieron su record. En una escala de 1 a 100, se encontró dentro de los 98 a 100 puntos (Ver Anexo 1). El segundo es la tendencia creciente de empresas de mudarse del centro a la periferia. Esto trae consigo, un aumento de la tasa de circulación de autos⁴ en Buenos Aires, ya que los utilizan para llegar al trabajo. Debido a esto, muchos empleados, quedaron más lejos de sus lugares de trabajo, muchas veces en zonas que no conocían antes, o que iban esporádicamente. Con ello, se puede ver un creciente uso del auto para transportarse largas distancias para lo cual no hay suficientes lugares de estacionamiento, ya sea público o privado. Si bien en Buenos Aires hay alrededor de 334.654 espacios permitidos para estacionar⁵, aún así, las plazas no

¹ “2 Billion Consumers Worldwide to Get Smart(phones) by 2016”. *eMarketer*, 11 de Diciembre de 2014.

² “La generación 'millennial': cuando viajar importa más que comprar una casa” *El Mundo*, 8 de Marzo de 2016.

³ “COMUNICADO: Vuelve el alquiler de coche como básico del verano” *EuropaPress*, 1 de Agosto de 2017.

⁴ “Aumentó la cantidad de vehículos que circulan por todo el país” *La Unión*, 30 de Mayo de 2017.

⁵ En la ciudad de Buenos Aires.

alcanzan⁶. Gracias a ello, la gente se vio afectada por la creciente suba de precios de los estacionamientos privados debido al aumento de demanda y la baja en la oferta⁷.

Según una nota del diario La Nación, las empresas Dakota-STO y BRD-SEC (empresas que se ocupan del acarreo del auto), concretan entre 10.000 y 12.000 acarreos mensuales⁸. Esto se debe una vez mas, a la poca señalización de los estacionamientos autorizados.

Por otro lado, se consideró el creciente uso de los dispositivos móviles y aplicaciones en todos los aspectos, no solo en la comunicación (redes sociales), sino también en el transporte⁹. Esto se ve no solo en gente joven o *millennials*, sino también en gente adulta, que se va adaptando a los cambios tecnológicos, aunque con más lentitud.

Viajes

La palabra viaje es moneda corriente, no solo entre la gente de un mejor poder adquisitivo, sino también de clase media. Se puede ver claro en una tabla en el Anexo 2 tomado de la EANA (Navegación Aérea Argentina), el alza en la cantidad de vuelos de cabotaje e internacionales desde enero de 2015 a la fecha. Ello trae consigo, las ganas de viajar en grupo o solo pero por una mayor cantidad de tiempo, por lo que se llega a recorrer más lugares. El alquiler de auto es conveniente para moverse en una ciudad y el cuidado del mismo también. Se puede ver un aumento exponencialmente en los últimos años en el alquiler, como dice en el artículo de “EuropaPress” subió un 8,68%.¹⁰

Mudanza de empresas

Esto se puede deber a una gran cantidad de factores, pero el primero es la creciente tasa en los alquileres, no solo de oficinas, sino también de galpones o fábr-

⁶ “Uno de cada tres autos, sin lugar para estacionar en Capital” *Clarín*, 23 de Julio de 2014

⁷ “El aumento que faltaba: el estacionamiento privado en Capital Federal subió 20%” *El Cronista*, 9 de Febrero de 2016

⁸ “Parquímetros: sólo se podrá pagar con la tarjeta SUBE” *La Nación*. 23 de Abril de 2016.

⁹ “The 2017 Mobile App Market: Statistics, Trends, and Analysis” *Business 2 Community*, 6 de Enero de 2017.

¹⁰ “COMUNICADO: Vuelve el alquiler de coche como básico del verano” *EuropaPress*, 1 de Agosto de 2017.

cas. Por otro lado, hay muchas empresas en constante crecimiento que buscan expandirse, no solo dentro del país, sino al mundo. Como dice el diario Infobae, esto lleva a que muchas empresas, deban mudarse para obtener un lugar más grande a un costo mucho menor¹¹.

Estacionamientos privados

Como se dijo anteriormente, el aumento del caudal vehicular, lleva a que se reduzcan las plazas de estacionamiento, por lo que aumentan los precios, no solo de estadía, sino por hora. Como se puede ver en el tarifario de ApartCar (estacionamiento privado, con sedes en varias partes de la Capital Federal) el precio por hora es altísimo, por lo que mucha gente, prefiere estacionar su auto en la calle y ahorrarse entre 40 y 68 pesos por hora por día, dependiendo la zona. Según una noticia del diario El Cronista, en febrero pasado, el precio del garaje aumento un 20%¹². Esto trae grandes consecuencias al bolsillo de los clientes, ya que deben seguir moviéndose en auto.

Parquímetros y cordones amarillos

Por otro lado, está el aumento grande de la cantidad de barrios porteños en los que se está instalando el parquímetro. Esto se debe a una disposición de tránsito impuesta por el gobierno con el fin de ordenarlo. Aunque el monto de las multas por mal estacionamiento sobre el cordón amarillo van desde los \$1.950 a las \$13.000 (noviembre de 2015) según una noticia del diario Infobae, se puede ver que hay dos versiones. La primera es la oficial (pintada por el municipio) y la segunda, es la “artesanal” (pintada por vecinos o comerciantes)¹³.

Con respecto a esto último es de suma importancia, ya que si fue pintado oficialmente, se tuvo en cuenta las reglamentaciones de tránsito y estacionamiento adecuados de acuerdo al lugar. En cambio, si fueron los propios vecinos u comerciantes, no solo es una infracción que, en cuyo caso, debe ser sancionada, sino que se está

¹¹ “Empresas se mudan del centro porteño a la periferia”. *Infobae*, 16 de octubre de 2010.

¹² “El aumento que faltaba: el estacionamiento privado en Capital Federal subió 20%” *El Cronista*, 9 de Febrero de 2016.

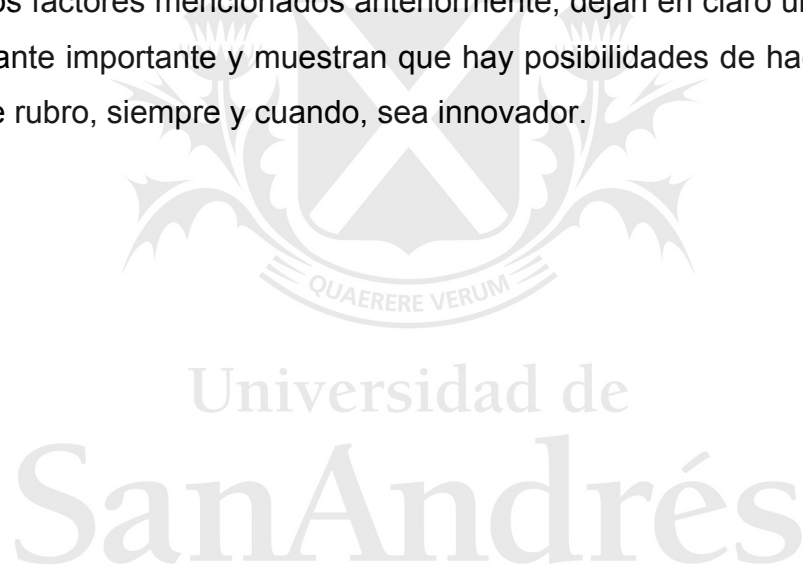
¹³ “Multarán a los dueños de las casas cuyo cordón sea pintado de amarillo sin autorización” *Infobae*, 13 de Noviembre 2015.

“ocupando” un lugar en el que podría ir un vehículo y no tener que estacionar en lugares privados, por lo que las plazas se ven reducidas.

E-commerce y apps

Desde el 2002, con la compra de PayPal por parte de Ebay hasta hoy, la tendencia del *e-commerce* fue creciendo exponencialmente. Hoy en día, ese tráfico migró a los dispositivos móviles gracias a las aplicaciones. Cada vez más, ya sean locales y/o empresas cuentan con una plataforma online y de fácil interacción para atraer usuarios de todas las edades. El mercado de las aplicaciones de navegación es relativamente nuevo, por lo que las innovaciones en esta materia se requieren hacer en este momento.

Estos factores mencionados anteriormente, dejan en claro una oportunidad de negocio bastante importante y muestran que hay posibilidades de hacer algún negocio dentro de ese rubro, siempre y cuando, sea innovador.



2) Negocio propuesto

El negocio consta en brindar un servicio vía una app disponible en un principio para CABA y GBA, que permite a los usuarios saber si el lugar en el que están estacionando es el adecuado o no. Ahorrando de esta forma, todos los posibles inconvenientes que puedan llegar a ocurrir desde que estacionan el auto, hasta que se retiran del lugar. Además, el usuario, va a poder pagar de forma rápida y segura, el parquímetro, sin tener que hacerlo con monedas como se hace hasta el día de hoy. Esta plataforma, va a ayudar no solo a los que viven actualmente en Buenos Aires, sino que también para gente que viene de viaje y tampoco conocen la legislación sobre el estacionamiento permitido de un municipio o barrio. En un futuro, se tiene pensado que la aplicación este disponible en otros países para solucionar también allí el mismo problema.

Por otro lado, al tener los planos urbanos de la ciudad, no hay inconvenientes con los lugares de estacionamiento “artesanales”, ya que no estarían marcados en la aplicación. De esta forma, soluciona el problema de no saber dónde estacionar o bien, no estar seguro si es que se está cometiendo una infracción ya que no se conoce la legislación del país. Una vez que la persona se retira del lugar en el que estaciono, puede calificar su experiencia con la aplicación. Por otro lado, se va a poder “denunciar”, la presencia de “*trapitos*” en el área en la que se utilizó la aplicación. Si bien es un tema controversial, de parte del gobierno también se busca la disminución de los mismos, ya que cobran el estacionamiento en la vía pública. Como se puede ver en la noticia del diario Clarín¹⁴, el gobierno está impulsando una ley para prohibir esta actividad ilegal.

En la aplicación, antes de retirarse del lugar, se va poder avisar a otros usuarios y de esa forma, que los demás puedan estacionar con rapidez ya que van a saber dónde hay lugar. Cada vez, que la persona haga esto o bien, califique su experiencia y/o reporte alguno problema en la calle, sumará puntos, que en un futuro podrá canjear por productos o descuentos en marcas seleccionadas.

¹⁴ “El Gobierno porteño insistirá otra vez este año en la ley contra los trapitos” *Infobae*, 23 de Febrero de 2017

3) Modelo de negocios (CANVAS)

Proposición de valor

La propuesta de valor de ¿Dónde estaciono? nace a partir del hecho del creciente uso de teléfonos celulares y el aumento en la cantidad de gente que usa el auto, no solo en viajes, sino también para la vida cotidiana. La aplicación sería intuitiva y de fácil utilización. Sería una solución para utilizar en lugares que uno no conoce o no está al tanto de la legislación. ¿Dónde estaciono? busca que el usuario se evite el problema de una multa o el acarreo de su auto. Por otro lado, se podrá pagar el parquímetro desde la misma aplicación, por lo que resultará ágil y rápido. Hasta ahora, la única forma de hacerlo en algunos municipios de la Provincia de Buenos Aires (Ver Anexo 3) es con una tarjeta en la que uno le carga dinero y con eso lo paga, o bien, con fichas que se compran en un kiosco. En Capital Federal en cambio, si bien se esta intentando implementar el pago mediante una tarjeta, hasta el momento, se debe pagar con monedas o fichas, pero son difíciles de conseguir.

La aplicación además, va a contar con información de la ruta y tráfico para facilitarle al usuario llegar al lugar indicado de la mejor manera. Las personas van a poder avisar que se retiran del lugar en el que están estacionados por lo que si alguien quiere ocupar su puesto, lo puede saber con un poco de tiempo de anticipación y no buscar calle por calle.

Segmento de mercado

El mercado al que apunta es al de clientes entre 16 y 70 años, haciendo énfasis en las personas interesadas en la tecnología y la innovación que tengan un Smartphone. Dentro de este segmento, se encuentran los conductores de auto o viajeros que no saben con certeza si el lugar que están eligiendo para estacionar es el adecuado debido a las normas de tránsito. Por otro lado, están las municipalidades que se tienen que encargar de mantener en perfectas condiciones las máquinas de cobro de los parquímetros o bien, que efectivamente se vendan fichas en los kioscos al precio adecuado. Con dicha aplicación, esto sería suprimido parcialmente ya que se haría mediante la plataforma de forma rápida y fácil.

Canales

El canal principal será el de la aplicación móvil para dispositivos Android e iOS. Además, ¿Dónde Estaciono? contará con una página web con la información de la aplicación, un link de descarga para dispositivos móviles e información de contacto para anunciantes que les interese promocionar su marca o productos.

Relación con los clientes

La clientes esperan que sea ágil su relación con el servicio técnico, ya que están acostumbrados que sea en tiempo real la mayor cantidad de horas posibles. Es de suma importancia que la información que se le provee este actualizada continuamente para poder brindar una mejor experiencia. La relación con los consumidores es directa, mientras que con los anunciantes será personalizada. Con los usuarios, la comunicación será automatizada a través de mensajes dentro de la aplicación para informar las novedades. Sin embargo, los dos segmentos podrán comunicar errores y necesidades insatisfechas dentro de la plataforma. Estos comentarios serán utilizados como *feedback* para la mejora continua de la aplicación.

Fuentes de ingresos

En un principio habrá una sola fuente de ingreso. Esa será el de las publicidades de los anunciantes dentro de la plataforma, que pagarán un precio fijo por publicar y precios diferenciales de acuerdo al tiempo y cantidad de veces que aparece dicha publicidad.

Por otro lado, se puede tener en cuenta para una segunda etapa del proyecto, el cobro del parquímetro por la aplicación, que tendrá una comisión que se le cobrará a la municipalidad por proveerle este servicio a favor de la comunidad.

En un futuro a su vez, habrá una versión Premium en la que el usuario pagará un monto fijo mensual y obtendrá una mayor cantidad de beneficios.

Recursos claves

El principal recurso clave es el contacto directo con los clientes en tiempo real, que proveerá de ayuda y seguridad para ellos. El desarrollo de la aplicación y página web es importante ya que su buen funcionamiento ayuda a la cantidad de usuarios que

la utilicen. El contacto directo con los anunciantes por parte de los directores de ¿Dónde Estaciono? es un recurso clave ya que permitirá generar las reuniones necesarias para asegurar las ventas. El mapa en vivo es otro recurso clave.

Actividades claves

La actividad clave de la aplicación es el de solucionarle un problema al cliente. La construcción de la comunidad es de suma importancia, ya que ellos van a dar feedback de la plataforma para su mejora constante. También, van a poder dar a aviso que dejan un lugar o la presencia de trapitos.

Socios claves

Los principales socios claves son las municipalidades ya que nos proveerán de los mapas de estacionamiento autorizado en toda las ciudades. Los segundos son las empresas que promocionarán sus marcas y/o productos en la aplicación. Por otro lado, están los desarrolladores y programadores de la aplicación que es necesario que estén al día con las últimas novedades en temas de tecnología para actualizar constantemente la aplicación y proveer un mejor servicio a los usuarios.

Estructura de costos

¿Dónde Estaciono? tendrá que incurrir en tres costos principales. El más alto será el desarrollo de la aplicación para Android e iOS, y la página web que se describió anteriormente. El segundo costo es el de marketing asociado a la atracción de usuarios a la aplicación. El tercero es el destinado a la atracción de anunciantes para la promoción de sus marcas.

Por otro lado, se tendrá el costo de arrancar la sociedad como inversión inicial junto con el desarrollo de la app. En cuanto a costos fijos, están el mantenimiento de la aplicación y página web, los sueldos de los empleados, el alquiler de una oficina, el estudio contable que va a apoyar el proyecto, los temas legales, facturas de luz y gas y por último, el marketing online.

4) Análisis del sector y del mercado

John Mullins en su libro *“The New Business Road Test”* detalla la importante distinción entre la industria (sector) y el mercado que uno esta intentando penetrar. El primero, refiere a los vendedores o proveedores de servicios, que ofrecen productos que son similares o sustitutos. Mientras que el segundo, se compone por los potenciales consumidores cuyas necesidades son satisfechas con el producto/servicios que vas a proveer. Además, es necesario analizar tanto la industria como el mercado en un nivel macro y micro para tener un mejor entendimiento de la situación a la que te vas a enfrentar.

Análisis del mercado

Tomando estos lineamientos dados por el autor, se hará un análisis del mercado y de la industria en la que ¿Dónde estaciono? va a insertarse.

El autor además explica, que es de suma importancia, no apuntar a todo el mercado en un principio, sino que a un pequeño segmento de consumidores, y luego ir expandiendo el producto/servicio. En el caso de ¿Dónde estaciono?, este pequeño segmento esta compuesto por los conductores que circulan por las grandes ciudades del país (Ciudad de Buenos Aires para empezar). Esto excluye a los conductores de las demás urbes, hasta que se haga una ampliación de la zona de utilización.

A este sector, ¿Dónde estaciono? le ofrece múltiples beneficios diferenciales que nadie ofrece actualmente en la Argentina. Para empezar, hoy en día, hay muy pocas plataformas online/app para buscar lugar de estacionamiento en la calle. Las que están disponibles, son para estacionamientos privados medidos. Por lo tanto, los conductores, no tienen forma de saber, salvo que estén en la ubicación, si es que hay lugares disponibles de estacionamiento en la calle. En segundo término, solo una de éstas permite ser notificado del tiempo que le queda si es que estacionó en la calle y pagó un parquimetro. Desde el punto del usuario, es crucial saber si es que hay lugar en la calle para estacionar y minimizar el tiempo que se tarda buscando un espacio. Esto, junto a la estrategia de promoción, es lo que le permitirá a la plataforma una penetración distinta y superior.

Cabe destacar, que este segmento será cada vez mayor. El recambio generacional favorece la utilización de plataformas tecnológicas dado que los jóvenes están más acostumbrados a su uso. Dicho esto, se prevé que los conductores que saquen el registro en los próximos años adopten la app desde un principio. Esto les permitirá ahorrar en costos (no necesitan un estacionamiento privado/cochera), mejorar su eficiencia (maximizar los tiempos de espera buscando un lugar) y tener una idea de ante mano, que de otra forma imposible, sólo estando en el lugar. Actualmente, por la gran cantidad de lugares en la calle habilitados, que están pintados por los vecinos, se pierden plazas de estacionamiento.

El mercado de ¿Dónde estaciono? esta compuesto por aquellos conductores que quieren estacionar de manera rápida y fácil con la ayuda de un celular. Hoy en día, es una tendencia muy común, el uso de la tecnología para resolver situaciones de la vida cotidiana como puede ser hacer una lista para el supermercado.

Para calcular la demanda potencial a la que se le va a ofrecer la aplicación, se partirá de la población total de Argentina: 44.757.170¹⁵ personas residen actualmente en el país (2018). La penetración de internet en Argentina dado por *Hootsuite* y *We Are Social* en 2018 es del 78%, con lo cual 34.910.592 personas tienen acceso a internet. Por otro lado, hay que tener en cuenta que la aplicación apunta a dos segmentos. El primero, son las personas de 20 a 35 años (mujer o hombre) que se dirigen a la facultad, compras, trámites, turnos médicos o bien mandados, que su estadía es mas corta, con lo cual la rotación es más alta. El segundo, son las personas de 35 a 50 años que trabajan full time y que cuentan con auto las 24 hs. La aplicación ayudará a encontrar un lugar de estacionamiento de manera rápida y segura, en especial a la mañana cuando la gente esta apurada por entrar al trabajo.

Según los datos tomados de la Secretaría de Transporte de la Ciudad de Buenos Aires, casi 2 millones de autos circulan por la ciudad por día. Sólo hay 1.270.000 lugares para estacionar en la via pública¹⁶. De las cuales, a partir de mediados de 2018 el 22% van a ser con parquímetro y el 78% va a estar permitido el estacionamiento durante el

¹⁵ <http://countrymeters.info/es/Argentina>

¹⁶ Para más información visite: <https://www.lanacion.com.ar/1966811-faltan-530000-lugares-para-estacionar-en-la-capital>

día sin cargo¹⁷. Si bien, a la noche este número crece, ya que hay que las leyes cambian y se habilitan más lugares en la mayoría de las calles de la ciudad y algunas avenidas (estacionamiento de mano izquierda), igual hay un déficit muy importante con respecto a la cantidad de lugares disponibles.

La aplicación está destinada a todo tipo de conductores aquellos que cuenten con registro habilitado para manejar o bien un smartphone para usar la aplicación no pueden ser incluidos en el mercado. Según los datos tomados de la Dirección General de Estadísticas y Censos (Ministerio de Economía y Finanzas GCBA), son 375.670 personas las se les otorgó una licencia de conducir en 2017 en la Ciudad de Buenos Aires. En lo que va del año ya son 166.535 y se prevee llegar a un total de 399.684 para diciembre de 2018. Además, hay que tener en cuenta que falta toda la provincia de Buenos Aires y el resto del país.

Para una buena comercialización de la aplicación es necesario que esté en una tienda de aplicaciones como App Store de Apple (iOS) o Play Store de Android. En cuanto al segundo, en Argentina la cantidad de usuarios es mayor.

Se pronostica que para fin del primer año (julio 2019), ¿Dónde Estaciono? alcance por lo menos un 1% de los 2 millones que circulan todos los días por la ciudad, que serían 20.000. En el segundo año, se espera que la suma aumente a 30.000 (1,5%) y ya para fin del tercer año sea 40.000 aproximadamente.

En cuanto a la versión Premium, espera que un 3% de los usuarios se sumen a esta función siendo 900 usuarios. Para el año siguiente, ese porcentaje subirá a 5% que implica 2.000 usuarios totales. Cabe destacar, que es necesario que se alcance esta demanda, ya que es de suma importancia la cantidad de usuarios para el buen funcionamiento de la app debido a que se basa en la interacción de la comunidad de conductores. Si esto no se cumple, va a ser necesario hacer una nueva inversión en marketing y publicidad o bien encuestas y focus group para poder aumentar este número. La viabilidad del negocio recae en la cantidad de usuarios, ya que ellos son los encargados de informar cuando dejan un lugar disponible en la calle. Para que esto no

¹⁷ Para más información visite:

<https://www.infobae.com/sociedad/2018/04/07/estacionamiento-porteno-2018-mas-parquímetros-garajes-mas-caros-y-ampliacion-de-zonas-restringidas/>

ocurra, se hará una investigación de mercado exhaustiva, encuestas y estudios de campo, previos al lanzamiento de la app, para poder llegar al mejor resultado posible.

Análisis del sector

La cantidad de usuarios únicos de teléfonos celulares en 2018 aumentó un 4% con respecto al año anterior. Son más de 218 millones de personas en total. Siendo 80 el número promedio de aplicaciones instaladas por smartphone, usando 40 en promedio¹⁸, se puede ver que el mercado es maduro, pero sigue en aumento constante.

En cuanto a la cantidad de aplicaciones móviles, ya sea para dispositivos Android o Apple también aumenta cada año. Según un estudio realizado por la compañía App Annie en 2017 la cantidad de descargas de aplicaciones superó los 175 billones, subiendo un 60% desde 2015 con ingresos de \$86 billones (105% más que en 2015)¹⁹.

Como se puede ver en el blog Nathan Lustig en el episodio de *Crossing Borders*, Argentina es un buen país para iniciar este tipo de negocios. La continua inestabilidad financiera ha “empujado a los empresarios argentinos a ser resilientes y creativos a la vez que se adaptan rápidamente a las nuevas tecnologías” en los que nacieron los “cuatro de los unicornios de América Latina”²⁰.

John Mullins también sugiere en su libro, que para hacer un correcto análisis del mercado es necesario usar el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, quien en 1970 las indicó como las siguientes: poder de negociación con clientes, proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes y productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

Poder de negociación con clientes:

Es muy baja debido a que en Argentina, la oferta de aplicaciones móviles para dicho uso es casi inexistente, con lo cual, no tienen opción de negociar con la empresa y

¹⁸ Hootsuite & We Are Social Digital in 2018 report (slides 8, 120 y 122)
<https://es.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-global-overview-86860338>

¹⁹ <https://www.appannie.com/en/insights/market-data/app-annie-2017-retrospective/>

²⁰ <http://www.nathanlustig.com/2018/06/05/ep-43-lisa-besserman-startup-buenos-aires-building-argentinas-startup-community/>

pedir ciertos beneficios. Por otro lado, hay que tener en cuenta que si no se logra penetrar en el mercado como se indico anteriormente, esto puede influir directamente con la experiencia del usuario, ya que depende de la comunidad de conductores.

Poder de negociación con proveedores:

Debido a la gran cantidad de empresas de desarrollo tecnológico, no solo en Argentina, sino tambien en el mundo, como puede ser IBM. Además, la oferta de data centers en el país hoy en día es grande comparado a varios años atrás. Estos pueden ser: CenturyLink, IPlan, SkyOnline Data & Media Center y Level 3. Todo esto, hace que el poder de negociación sea bajo, ya que la persona o la empresa en este caso, puede optar por otro. Su costo de cambio de proveedor no es alto tampoco, por lo que si su precio de suscripción al servicio sube, el cliente puede optar por el cambio rapidamente. Siempre y cuando ¿Dónde estaciono? cuente con los códigos fuente de su aplicación, puede darselos a otro programador para que siga el trabajo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes:

La amenaza más grande es el Gobierno de la Ciudad, ya que en primer lugar, cuentan con todos los datos sobre los lugares habilitados de estacionamiento. En segundo lugar, hay activas una gran cantidad de apps gubernamentales que su funcionamiento es muy bueno, como puede ser BA Móvil, BA Cómo Llego, BA Subte, BA Turismo, etc. En su mayoría tienen muy buena puntuación (entre 2 y 5 estrellas).

Hoy en día es la primera es las más importante, debido a que ofrece información sobre varios servicios: las bicicletas, el transporte público, tránsito, cortes de calles o manifestaciones, como así tambien la disponibilidad en playas de estacionamiento privado, junto con su ubicación y precio. Además, es gratuita y disponible para dispositivos iOS y Android.

En tercer lugar pero no menor, ya está aprobado para que se instale entre mediados de este año y el próximo una aplicación para el pago del parquímetro con tarjeta de crédito o débito. Esto a vez, además de facilitarle el trámite a la gente, sugiere un control más grande sobre los autos que pagaron el parquímetro, sólo con tener el número de patente.

Debido a todo lo que se dijo sobre el Gobierno de la Ciudad es de suma importancia que sea un aliado de ¿Dónde estaciono?, ya que es fundamental para su correcto funcionamiento. Por otro lado, esta app también le facilitaría al gobierno el control de los pagos de parquimetro como dijimos anteriormente.

Un dato no menor es la existencia de Waze, “una aplicación de tráfico y navegación basada en la comunidad”²¹. Esta es en tiempo real y utiliza el GPS como principal fuente. Fue comprada por Google hace algunos años, ya que su formato es revolucionario. Sumó información para los usuarios, que hasta ese momento, nadie lo había logrado y a su vez, de una forma fácil, rápida e intuitiva. Como bien dice en su página y expusimos arriba, se basa en su comunidad, que es la clave para su funcionamiento. Ellos en tiempo real, reportan desde accidentes a cámara de velocidad o manifestaciones y cortes. Cuenta con una base de datos sobre estacionamientos privados muy precisa. Es una competencia fuerte, ya que cuentan con la infraestructura necesaria para agregar la funcionalidad que tendría ¿Dónde estaciono? y con la comunidad que es la base todo. Su costo de implementar esta nueva función no es alto.

En el interior del país, ya están funcionando aplicaciones con un fin similar y que son muy exitosas. La empresa SEM cuenta con una app en varias ciudades y municipios: San Martín, La Plata, Cipoletti, Posadas, San Miguel, Rio Grande y Bariloche. En todos los casos, se utiliza para el estacionamiento medido.

En Argentina, particularmente en Buenos Aires, hay una aplicación que cuenta con esta funcionalidad. Si bien ganó el concurso organizado por la Ciudad (BA App), no cuenta con actividad en sus redes sociales hace ya varios años y solo se encuentra disponible para dispositivos Android. Su interfaz no es muy amigable y su última actualización data hace algunos meses. Detallaba con verde las calles en las que se puede estacionar, así como también el tiempo restante de estacionamiento tarifado gracias a un timer y la ubicación que te deja guardar de donde está el auto estacionado.

En el exterior, hay varias aplicaciones. Principalmente en España, es donde hay más cantidad. EasyPark y WazyPark son las estrellas del rubro en ese país. En Estados

²¹ Para más información diríjase a la página oficial de la aplicación: <https://www.waze.com/es-419>

Unidos, está PayByPhone, ParkChicago, PassportParking Mobile Pay Parkmobile entre otras. Estas también son para pagar el estacionamiento público o buscar lugar en estacionamientos privados. Algunas, además te permiten reservar lugar para estacionar en eventos importantes o partidos de fútbol americano. Como tantas otras, también envía notificaciones si el tiempo del parquímetro finalizó.

d) Amenaza de productos sustitutos

Como dijimos anteriormente, no hay ninguna aplicación que sea sustituta en el mercado en Argentina por el momento. La única opción dejó de funcionar desde 2014.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es bajo, ya que no existe ninguna aplicación similar por el momento. El de los proveedores también es bajo ya que hay mucha oferta de desarrolladores, con lo cual se puede elegir dependiendo del precio o lo que ofrece cada uno. La rivalidad entre competidores es media a baja. El único factor importante a tener en cuenta es el Gobierno de la Ciudad como fue mencionado anteriormente, y es de suma importancia sea un aliado clave. Como el autor Mullins indica en su libro, es de vital importancia tener una ventaja sostenible en el tiempo para poder crecer en el largo plazo.

Universidad de
San Andrés

5) Plan de Marketing

Para elaborar un adecuado plan de marketing, es necesario tomar en cuenta también las encuestas realizadas a 400 personas que manejan o poseen auto, y que además viajan, viven, o trabajan en Capital Federal. Se utilizó el formato de *Google Forms*, y las redes sociales como Facebook, grupos de Whatsapp y hasta e-mails para alcanzar a la cantidad de encuestados propuestos. Se buscó gente de todas las clases sociales y distinta educación. La encuesta se fue promocionando por las redes empezando por familiares y amigos y sus conocidos. Se tomó en cuenta a su vez que sólo la respondan las personas descritas anteriormente y que sean en lo posible, la misma cantidad de hombres y mujeres, para tener la información más precisa.

Además, se va a utilizar el modelo de las 4 P, para profundizar en cada aspecto del plan, siendo Producto, Precio, Promoción y Plaza.

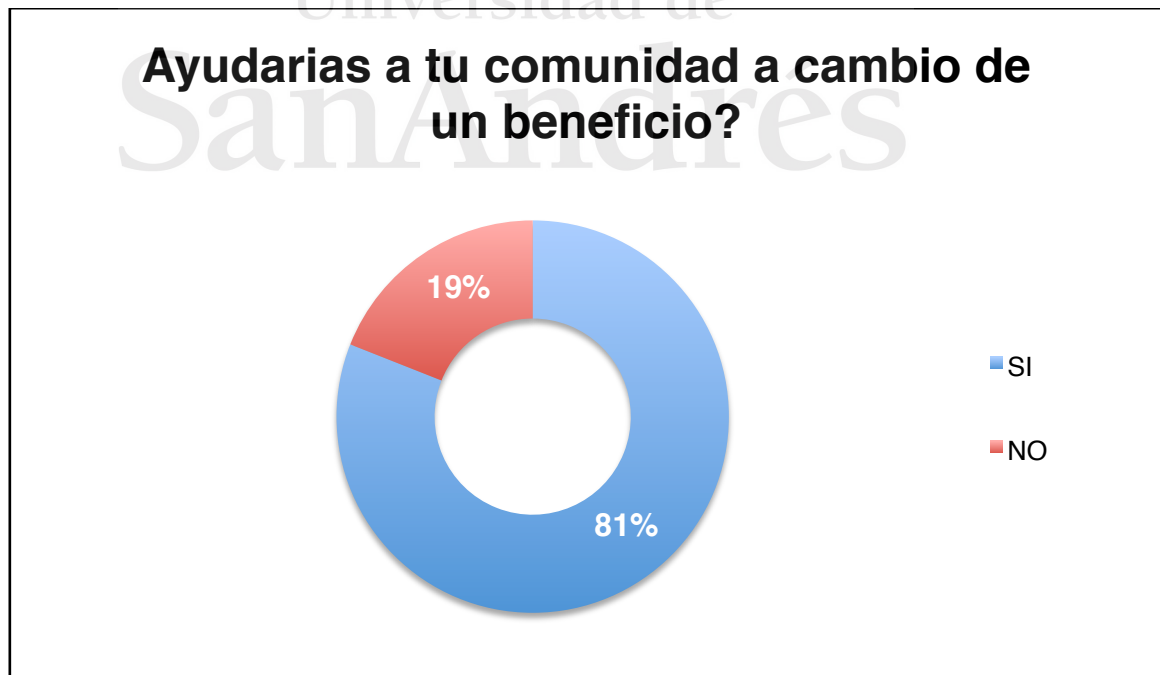
Producto y precio

Hay dos versiones, la “free” o gratuita y la versión paga o “premium”. La bases de la aplicación son las mismas. Su modelo de negocio es una aplicación para la búsqueda de estacionamiento en la calle. Solucionará el problema del tiempo en la búsqueda de lugares para estacionar y el saber si el lugar es el correcto en cuanto a las normativas de tránsito. El usuario se tiene que registrar, ya sea con el link de Google (Gmail) o Facebook y cargar sus datos personales. Además, tiene que cargar el modelo de auto o camioneta que tiene, junto con la patente. Eso se debe a que si está buscando lugar, es importante que sea el adecuado, uno en el que el auto entre. Luego de la carga de los datos, aparece la opción de estacionamiento público o privado. Ya sea cualquiera de las opciones, se va a ver la ubicación actual del usuario y a donde tiene que ir con indicaciones, de acuerdo a la opción anterior que eligió. Por otro lado, va a aparecer por colores en el mapa el tiempo promedio en el que se va a tardar en encontrar lugar para estacionar si se elige la vía pública, además de línea verde o amarilla, si es que vehículo está en infracción. Al saberlo de ante mano, se puede calcular el tiempo que se necesita para llegar al destino final en plazo que se necesite. En el caso de elegir el estacionamiento privado, se desplegarán los precios de los establecimientos cercanos

al destino y el usuario va a poder elegir el más conveniente, ya sea por precio o ubicación.

Los usuarios que ya están estacionados, pueden avisar que están por dejar su lugar dentro de los 5, 10 o 15 minutos previos a retirarse. Con lo cual, se puede ver mercado detalladamente en el mapa cuantos lugares disponibles hay y cuanto es el tiempo de espera para cada uno. Si la persona que indicó su futuro lugar vacío, no lo desocupó en el tiempo estipulado y luego la otra gracias a eso tiene que elegir un nuevo lugar, la primera recibe un puntaje negativo.

El sistema de recompensa de la aplicación es por puntaje. Luego, eso se podrá intercambiar por descuentos estacionamientos privados, restaurants o locales. Cuantás más interacciones se tengan con la aplicación mejor va a ser el puntaje recibido. Si bien en uno de los posibles competidores "Waze", la ayuda de la comunidad no viene por un puntaje o descuento, si la gratificación es más grande, una mayor cantidad de gente va a querer ayudar, ya que saben que cuanto más grande sea ese vínculo, con más rapidez van a poder encontrar lugar en un futuro ellos. Por otro lado, una pregunta de las encuestas era si ayudarían más si reciben descuentos o si no lo hacen y un 81% respondió positivamente.



Por otra parte, va a contar con una estimación del tráfico y el tiempo que se estima en que la persona llegue al destino indicado, así también como el pago de parquímetros en zonas específicas. El usuario deberá indicar el tiempo que quiere estacionar el auto y con que medio lo quiere pagar, ya sea tarjeta de débito o crédito. Una vez cargados los datos de la tarjeta se efectuará el cobro.

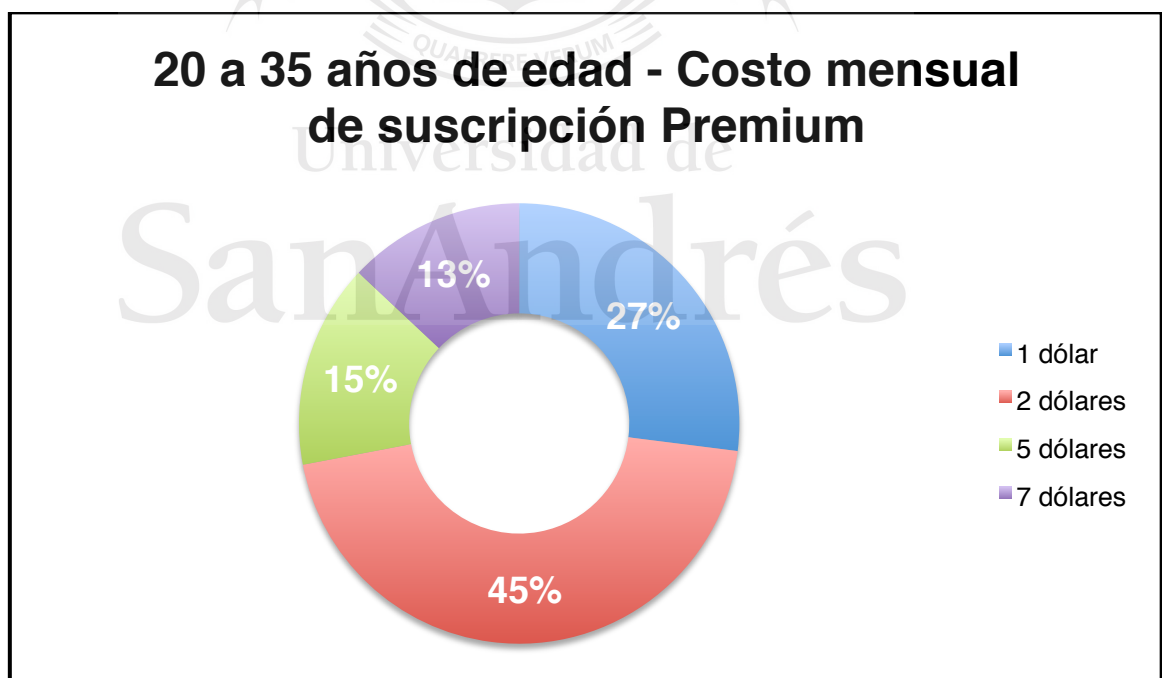
Los parquímetros regulares tienen un máximo de cuatro horas por cada vez que se carga, por lo que mediante la app va a ser de la misma forma. Si se necesita más tiempo, se puede plantear como idea en la municipalidad, que las siguientes horas tengan un precio mayor para fomentar la rotación de los autos, y así sean mas eficientes los espacios disponibles. Al pagar el parquímetro online indicando la patente, no se imprime un comprobante como se hace hasta ahora, por lo que el control de los agentes de tránsito va a ser mediante un sistema dentro de la aplicación con el ingreso de un usuario en específico. Esto lleva a que el nivel de control sea mayor, por lo que los clientes van a tener que tener mas cuidado que no se les cumpla el tiempo estimado. Para ello, la aplicación va a contar con un temporizador que iniciará al realizarse el pago, para recordarte el tiempo restante del parquímetro. Por el cobro anteriormente detallado, la aplicación va a cobrar una comisión entre el 5 y el 10%, ya que le soluciona un problema importantísimo al gobierno. De esta forma además, ayudaría a los conductores a no tener que buscar un kiosco o lugar autorizado que venda fichas o tenga cambio de billetes grandes en monedas para poder pagar.

Para estar seguros del precio del parquímetro según la ubicación del auto, se pueden delimitar zonas con códigos, como se puede ver en otros países (Ver Anexo 5). Al acceder al pago del parquímetro, la aplicación le pregunta el código de ubicación, que la persona debe ingresar para poder pagar. Ésta debe estar determinada por carteles en todas las calles. Si se delimitan zonas, se puede cobrar dependiendo del lugar un precio, por lo que en los lugares en los que no hay tanto recambio de autos, el valor puede ser mayor e incentivar a la gente a que no estacione demasiado tiempo.

Al ser gratuita, se necesita recaudar dinero, por lo cual, en el extremo superior de la pantalla van a aparecer publicidades de los locales cercanos a donde se quiere estacionar o al destino final de la persona. Además, se pregunto si estaban dispuestos a pagar una suscripción mensual, con el beneficio de la no publicidad, pero la mayoría de

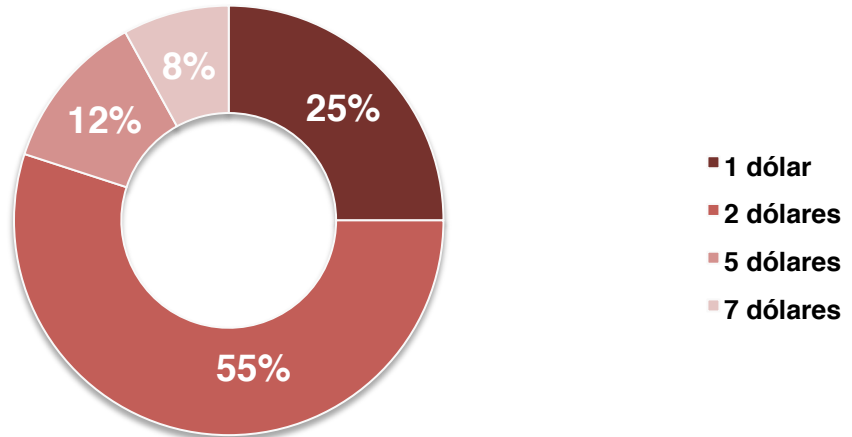
los encuestados respondió negativamente. Por otro lado, ninguna de las apps del rubro cobra un precio para su instalación.

En la versión premium, que va a ser lanzada unos meses después de la original, ya que se necesita una gran cantidad de usuarios de base para que la gente considere el costo extra, no va a haber ningún tipo de publicidad. El precio por la suscripción va a ser de 2 dólares por mes (\$57 pesos argentinos aproximadamente)²², ya que de acuerdo a las encuestas realizadas, la mayoría optó por la opción ganadora frente a las opciones de 1, 5 y 7 dólares. La encuesta se realizó a 2 grupos etarios, de 20 a 35 años y de 35 a 50. El primero optó con un 45% la opción de 2 dólares (27, 15 y 13% respectivamente para las otras opciones). El segundo, también tuvo la mayoría de votos para la opción elegida (55%) y 25, 12, 8% respectivamente. Se puede ver que el grupo etario más joven que voto 2 dólares es mas chico que el último, y eso se puede deber al nivel de ingresos mensuales que tienen las personas de esa edad. Por otro lado, el puntaje que reciban al interactuar con la aplicación va a ser mayor, directamente y podrán tener depende de la cantidad de puntos, una estadia gratuita en zonas de parquímetros.



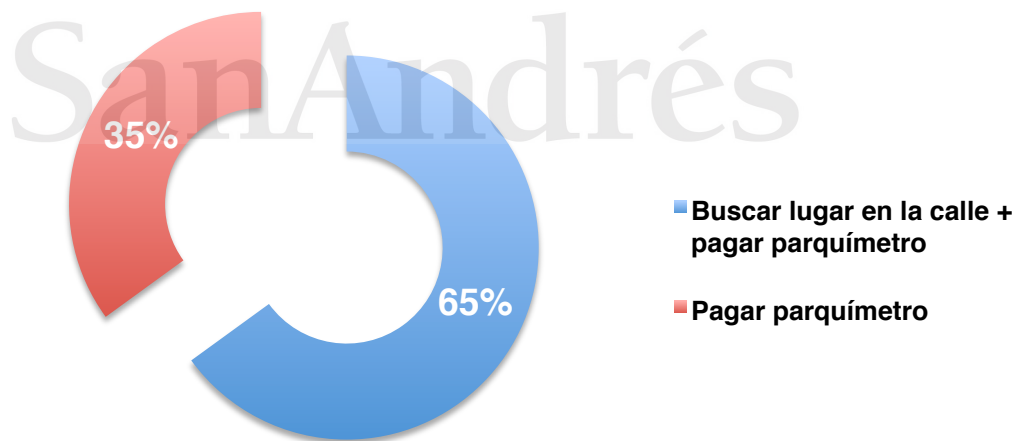
²² Ratio de cambio de 1 U\$D = \$ 28,50

35 a 50 años de edad - Costo mensual de suscripción Premium



Gracias a las encuestas realizadas, se puede ver que un 65% de las personas usarían la app para encontrar lugar disponible en la calle, en vez de hacerlo sólo para pagar el parquímetro.

Uso de la app



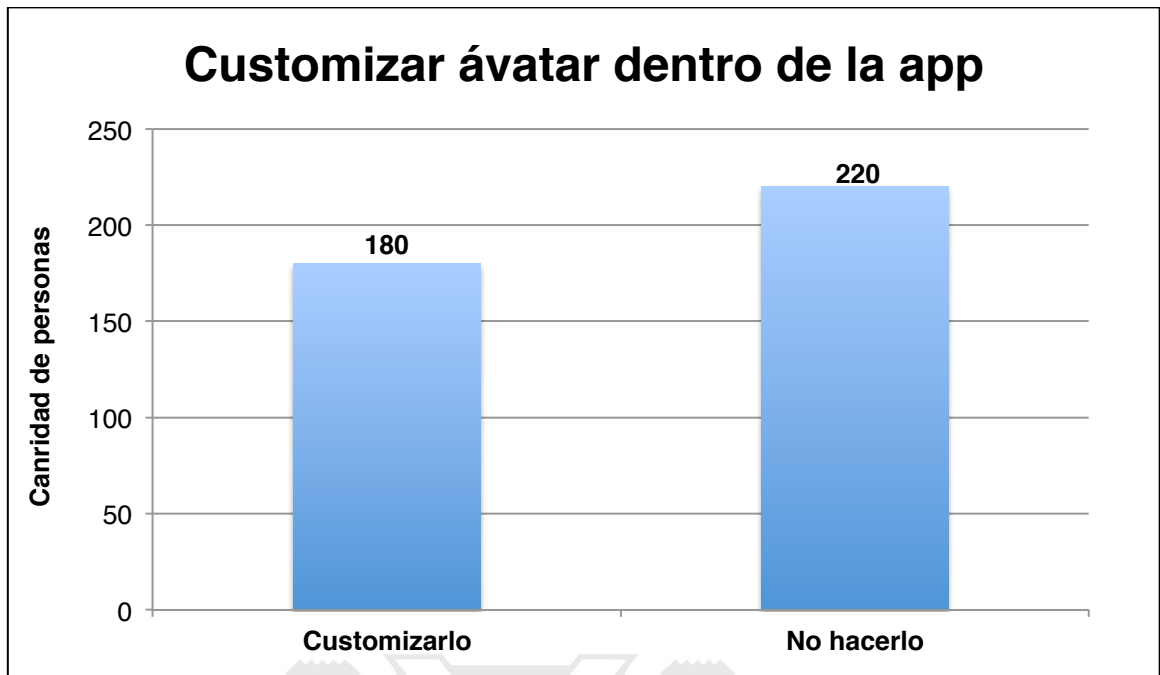
Como se dijo anteriormente, el sistema de recompensas de ¿Dónde estaciono? es por medio de puntos. Éstos, se suman en distintas medidas, de acuerdo a la información que propocionó el usuario a la aplicación. Por indicar que se retira del lugar

dentro de los 5 minutos, recibe 5 puntos, si lo hace en 10 minutos son diez puntos y sucesivamente si son 15. Con respecto a si el lugar de estacionamiento aparece como válido, pero en la calle está pintado de amarillo y se sube una foto demostrándolo, para que los expertos puedan corroborar si es un error de la app o una persona externa al gobierno pinto de forma indevida, se sumaran 25 puntos. El monto es alto, debido a que si la aplicación indica que esta correcto el estacionamiento en esa zona, y no lo es, el usuario puede sufrir una multa o acarreo del auto, lo que lleva a que no quiera utilizar más el sistema, o deje malas calificaciones.

Otra forma de sumar puntos (5 en este caso), es ingresar las tarifas de estacionamientos privados. Si hace lo mismo con el precio del combustible tendrá 2 puntos más. Dichas recompensas, podrán ser luego cambiadas por descuentos en restaurants, estacionamientos privados, negocios de indumentaria, lavado de autos, o hasta el pase. Se podrá ver en el mismo mapa de estacionamiento, los locales adheridos y si uno clikea, verá las promociones que tiene de acuerdo con el puntaje que posee.

Para canjear el descuento, la persona selecciona en la promoción que le conviene y se le dará un código QR, junto con uno alfanumérico (Ver Anexo 6) que presentará luego en el local. Podrá ser válido para un solo uso. Si es que éste, no es dentro de los 15 minutos en que se descargó, se tendrá que hacer uno nuevo. De esta forma, minimizará el riesgo de copia o doble descuento. De igual manera, apenas se carga en el sistema del local, los puntos son descontados y el código queda inhabilitado.

Por otro lado, el ícono del usuario o avatar puede ser customizado con accesorios y/o colores pero esta opción es paga, ya que de acuerdo al ítem que se cambia es el costo indicado. Se puede ver que esta opción esta disponible en otras aplicaciones, aunque no son del mismo rubro, pero tiene mucho éxito, ya que los usuarios quieren distinguirse del resto. Se puede ver claro en la viralización del uso de bitmojis en dispositivos móviles. Además, en una de las respuestas de la encuesta, el 45% (180 personas) indicó que si estaba dispuesto a pagar para customizar su “personaje” o avatar. Si bien no es la mayoría, es una gran cantidad de gente que lo haría con lo cual, sería una opción extra que se puede agregar en un futuro. Los valores son entre \$50 y \$1.000 de acuerdo al nivel de cambio.



Promoción:

Dado que es una aplicación innovativa, su campaña debe acompañar. Antes del lanzamiento generalmente no hay mucha publicidad. En este caso, va a ser diferente, tomando en cuenta que se necesita una gran cantidad de usuarios desde un principio para que la aplicación funcione de manera adecuada. Lo más conveniente, es ir promocionándola varios meses antes de su lanzamiento. De este modo, las personas ya van sabiendo de ante mano cuando sale a la “venta”, y pueden anticiparse.

Su promoción va a ser en un primer momento por TV y luego por medio de las redes sociales, Instagram principalmente, seguido de Facebook, Twitter y hasta Snapchat (aunque la cantidad de usuarios es muy baja). Debe ser mediante videos o fotos en formato vertical (1080x1920) ya que está dirigido a dispositivos móviles.

Su primer aparición puede ser tres meses antes del lanzamiento con un video en el que el logo que aparece y desaparece en fondo negro sin ninguna otra descripción. Se va a ver principalmente en televisión en formato de spot publicitario de 5 a 10 segundos, dando intriga a los futuros usuarios.

Dos meses antes, ya debe tener un poco más de información. Tiene que ser en formato de video también, pero con un “teaser o tráiler” de las funcionalidades de la app

y como le va a solucionar un problema bastante importante a la persona que lo utilice. Se pueden hacer preguntas de estilo retóricas acerca de la cantidad de tiempo que espera para estacionar o la cantidad de plata que gasta en estacionamientos. Este video va a ser publicitado por las redes sociales y la televisión.

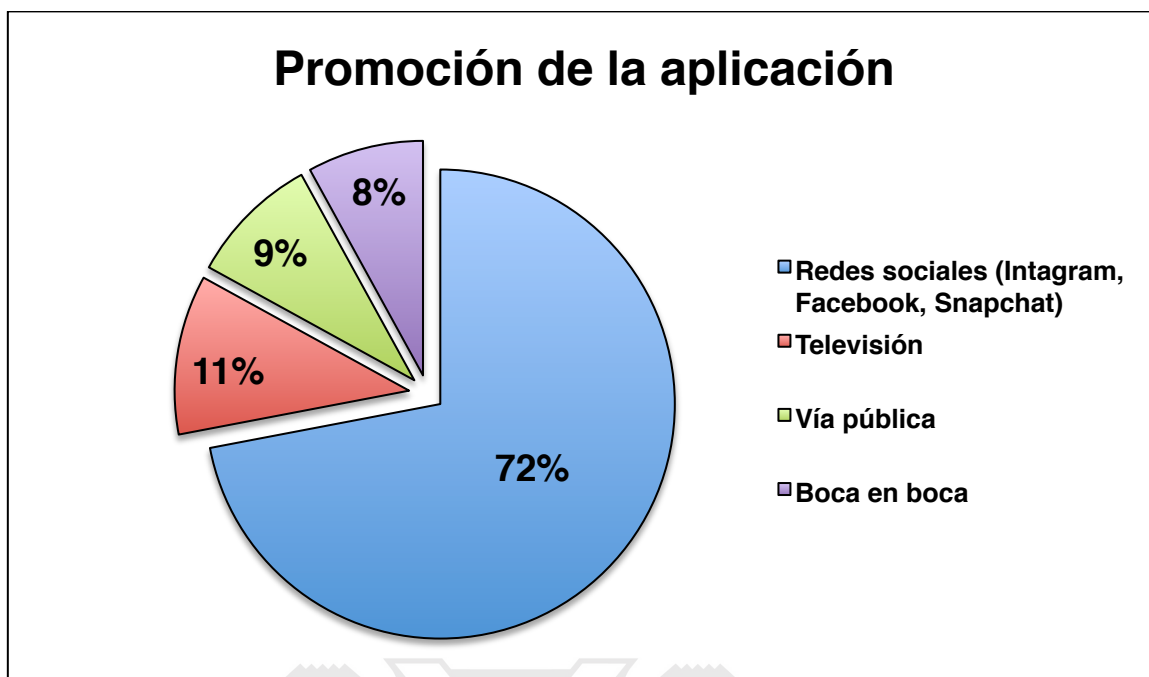
Quince días antes, se puede convocar a famosos a que publiquen en sus historias de Instagram promocionando la app, e inviten a los usuarios a registrarse en la página y recibir un email de alerta cuando ya esté disponible para su descarga.

El día anterior, se anunciará que los primeros 1.000 usuarios que se descarguen la aplicación y registren en el sistema, van a recibir 100 puntos de regalo por hacerlo. Si encima, dentro del 1er día de descargada la app, interactúan indicando el lugar que van a dejar libre o el precio de una playa de estacionamiento recibirán el doble de puntaje al que lo harían de forma regular.

Por otro lado, en el momento del lanzamiento, las fundadoras junto con el equipo de marketing estarán haciendo un “vivo” en el Instagram del negocio, para responder a todas las dudas de los usuarios acerca de la app y su funcionamiento, además de *tweetear* en tiempo real.

Como una opción más, pero requiere una inversión extra que puede ser innecesaria, es la realización de un evento nocturno a puertas cerradas, en el que se invitan a personalidades del ambiente y se muestra la aplicación y su funcionamiento (en modo de prueba), con la condición de publicar en las redes sociales mientras se esta llevando a cabo el evento, fotos y/o videos del lugar y la aplicación. Dado que el presupuesto para este evento es muy elevado, se decide que por el momento no se hará.

La app estará disponible para dispositivos iOS y Android desde un principio, para facilitar el acceso a toda persona que esté interesada en descargarla. Como se puede ver en los resultados del sondeo, a la mayoría de los encuestados les parece mejor como primera opción la publicidad en redes sociales y luego la televisión, mientras que la radio y los diarios se encuentran en último puesto.



En cuanto a dudas específicas acerca de app o problemas en los mapas, carteles, banners, etc. ¿Dónde estaciono? contará con un espacio de soporte que tendrá preguntas y respuestas estipuladas de ante mano con las funciones más básicas y posibles preguntas frecuentes (*FAQ: Frequently asked questions*). Además, habrá un chat las 24hs del día disponible para que responder dudas a los usuarios. Por otro lado, va a contar con una página web con el link de descarga ya sea iOS o Android y la misma página de *FAQ* mencionada anteriormente.

Para que los turistas se enteren de la aplicación, es importante que se haga publicidad en la empresas de alquiler de autos, ya que ahí es donde se les informa un poco sobre la ciudad, la manera de transitar y los recaudos que hay que tener.

Plaza:

En un principio, como ya se dijo anteriormente, va a ser lanzado en Capital Federal, ya que es donde hoy en día está el problema más grande de estacionamiento. Luego, con el correr de los meses, se van a ir sumando cada vez más conductores de otras zonas de la provincia, que llevarán a que se vaya expandiendo. El costo de expansión es bajo, ya que la inversión inicial es alta en publicidad y armado, diseño y puesta en marcha de la app, pero luego, agregar una zona, o una funcionalidad menor no es muy costoso. Es sólo cuestión de expandir el horizonte del mapa al conseguir los planos de

las zonas habilitadas para estacionar. Ya que el costo es casi nulo, en un futuro también, se puede pensar de llevar el modelo de negocio al exterior, ya que sólo se tendría que agregar el mapa del lugar.

En cuanto al estacionamiento tarifado, es un poco más complejo ya que hoy en día, no hay un sistema unificado para el cobro del parquímetro. Hay zonas en las que sólo se permiten monedas y/o fichas, y otro en las cuales se les suma una tarjeta de sistema "SISTE" o sus derivados, en la cual uno carga cierto dinero y se va descontando a medida que se lo va usando. El problema más grande, es que si la persona se olvida de marcar con la tarjeta a la hora que se retira del lugar, le consume todo el crédito disponible, ya que contabiliza como si la persona se hubiera quedado las 4 horas máximas de estadía. Con el uso de la aplicación esto sería mas sencillo, ya que al marcar que se deja el lugar libre, te pregunta automáticamente si se cobra el estacionamiento, o si la persona se equivocó y va a permanecer más tiempo.

Se va a poder descargar del Play Store o Apple Store de manera gratuita. Su tipo de distribución es indirecta, ya que se necesitan de desarrolladores que programen la aplicación y no es la fundadora la que lo hace. Para poder publicarla en las respectivas tiendas, se necesita de ciertos pasos a seguir.

En el primero²³, es un poco más fácil, ya que los desarrolladores se tienen que registrar y así obtener una cuenta de Google Play. Allí se accede al Play Console y se crea la app eligiendo el/los idiomas predeterminados de la app, as también como el nombre con el que se quiere que aparezca en la tienda. Luego, se responde un cuestionario de clasificación de contenido y se configure el precio y la distribución de la app. El paso siguiente es la preparación para la etapa de prueba o producción. Para ello, se debe preparar y lanzar las versiones. Después, se escribe la descripción breve que verán los usuarios al querer descargar la app y se agregan fotos y videos que muestran la interfaz. Finalmente, se elige si se quiere hacer la publicación estandar o programada para una fecha y hora específica. El costo es de \$25 dólares mas un 30% del porcentaje de facturación, si es que la app tiene costo.

²³ Para más información, visitar la sección ayuda del Play Console.:
<https://support.google.com/googleplay/android-developer/answer/113469?hl=es-419>

En el segundo²⁴ en cambio, es un poco más complejo. Es necesario registrarse como particular o empresa, crear certificados Apple para la aplicación después de iniciar sesión en la página, registrar un dispositivo móvil de la compañía de la manzana en tu cuenta de desarrollador, generar un ID para la app (Wildcard o Explicit App), el último permite las notificaciones push y compras in-app con lo cual ¿Dónde estaciono? debería elegir esa. Luego, se carga todo el material “publicitario” (fotos y videos, junto con la descripción). Hay que tener en cuenta, que de acuerdo con el modelo de iPhones, es el tamaño de la imagen con lo cual, hay que subir varias versiones de las mismas. Finalmente, se publica la aplicación a través de iTunes Connect, el sistema en el cual se carga la app. El costo es de \$99 dólares renovable de forma anual.

Al no ser un producto estacional, la cantidad de descargas debería ser parejo a lo largo de todo el año, exceptuando enero y febrero, que la gente por lo general se va de vacaciones con lo cual, no transita tanto las calles porteñas. En ese momento, es cuando estacionar no se hace tan difícil, por lo que no tantas personas usarían la aplicación. Si bien, se utilizaría más durante los días de semana, los sábados y domingos, la gente no está tan preocupada por cuál lugar está permitido, sino por hallar uno disponible. Esto se debe, a que las normas de tránsito son más laxas esos días, pero las personas tienden a quedarse por un período de tiempo mayor, dado que no tienen una rutina estipulada.

Durante el mes de diciembre y principios de enero, es cuando hay fechas bastante importantes (Navidad o Reyes Magos) y la gente sale a comprar más regalos, por lo que utilizan más el auto y estacionan por periodos de tiempo más cortos, ya que entran a uno, dos o hasta tres locales y se retiran. Además, se encuentran las fiestas de fin de año de empresas, las recibidas de colegio secundario o universidades y demás actividades, que hacen que haya un mayor volumen de autos circulando con lo cual implica, que sube la cantidad de gente utilizando la aplicación. Aunque se dijo que en los

²⁴ Para más información, visitar la página de Apple en la sección de Trabajar con Itunes: <https://www.apple.com/es/itunes/working-itunes/sell-content/apps/> o bien:

Publicar una app en la Apple Store: cómo crear una app – parte 5.2

<https://www.1and1.es/digitalguide/paginas-web/desarrollo-web/publicar-una-app-en-la-apple-store-crear-una-app/>

meses de verano mucha gente se va de viaje, la cantidad de turistas aumenta, y los que alquilan auto, no saben cuáles son los lugares disponibles y si son aptos para su estacionamiento, con lo cuál podría no disminuir tan notablemente el número de usuarios activos en esas fechas.



Universidad de
San Andrés

6) Operaciones

La oficina de ¿Dónde estaciono? se encontrará en Cisne 4076, Buenos Aires, Argentina. Desde allí, se producirá el conocimiento y también se gestionarán las operaciones de la empresa. El espacio será prestado durante un año y medio sin cargo alguno, ya que es de un familiar que no lo está utilizando. Para el final de ese período de tiempo, se espera que la empresa haya crecido en cantidad de usuarios, ganancias, mayor número de empleados, y operaciones, para de este modo, poder mudarse a otro lugar, con mayor espacio y así continuar con el crecimiento de la app.

Se pensó en este lugar, ya que es un punto estratégico para el desarrollo de las actividades de la empresa. Esto se debe, a que se necesita al Gobierno de la Ciudad como aliado clave desde el principio, para proveer del mapa de calles habilitado, y en un futuro, para coordinar la logística del cobro y pago del parquímetro. De esta forma se espera estar cerca de los clientes si es que hay algún problema que excede los límites de resolución por la aplicación y así poder responder ante cualquier inconveniente o dificultad de uso. Por otro lado, al estar instalados en la capital, no sólo financiera, sino comercial del país, se cuenta el atractivo y la facilidad para atraer inversores locales y/o internacionales.

El espacio físico de trabajo hoy en día, cuenta con 150mts². Además, no está totalmente equipado. Esto se debe, a que no está siendo utilizado por ninguna persona en este momento, con lo cual hay que comprar una gran cantidad de muebles. Cuenta sólo con una mesa, dos escritorios y algunas sillas que solo servirán para el desarrollo de las operaciones de las tres personas necesarias para iniciar con la primera etapa. Para principios de 2019, antes del lanzamiento al público de la app, se espera que la oficina cuente con los muebles necesarios para poder recibir clientes y/o potenciales inversores, ya sean nacionales o internacionales en un futuro. Hay que tomar en consideración que el lugar de trabajo es muy importante, con lo cual, se necesitará invertir en un espacio cómodo pero agradable, que no solo genere una sensación positiva en quienes visiten el establecimiento, sino también en los que trabajan allí una larga cantidad de horas.

El componente más importante es el capital humano, la mano de obra o empleados, ya que sin ellos nada funcionaría. Estarán a cargo de generar el contenido de las notificaciones y señalizaciones así también como de gestionar las operaciones de la

empresa. Los tres perfiles necesarios para el desarrollo de la primera etapa son los siguientes:

1. Empleado Comercial: comunicador y vendedor de publicidades para ¿Dónde estaciono?. Además, es encargado del contacto con los clientes (usuarios de la app y empresas que quieran publicitar) y proveedores, busca atraer y convencer a el Gobierno de la Ciudad, para cooperar cada vez más con el desarrollo del servicio.

2. Empleado Tecnológico: es el encargado de contactarse con los proveedores que se ocupan del back y front-end de las aplicaciones de ¿Dónde estaciono?. Su perfil, claramente tiene que estar más orientado al desarrollo tecnológico, ya que es un puesto muy técnico y será quien de soporte a los clientes y usuarios de la app una vez que se haya lanzado al mercado. Luego, se puede poner a una o mas personas que se dediquen al soporte técnico, pero en un principio lo haría el/ella.

3. Empleado de Marketing: es el encargado de analizar la situación del mercado y generar los planes de acción necesarios y que cree convenientes para publicitar la aplicación de la mejor forma y a un costo mas bajo. Deberá a su vez, trabajar constantemente con el empleado comercial para atraer a los clientes, marcas y/o empresas.

Sólo se contratará a un empleado comercial, ya que el de marketing y el tecnológico serían de parte de las empresas contratadas.

Las fundadoras se encargarán de las tareas administrativas y gerenciales. También ocuparan los roles comerciales y de marketing en un principio aunque pueden consultar con colegas y amigos del rubro sobre mejores prácticas. Se espera que en un futuro las funciones comerciales, de marketing y administrativas sean ocupadas por personas que estén a la altura de las circunstancias y cumplan con los altos estándares que se necesitan en una aplicación de esta magnitud. También, se van a necesitar personas especializadas en el área financiera, para que se desempeñen y ayuden a mejorar el proyecto.

Producción

¿Dónde estaciono?, al ser una aplicación móvil, no cuenta con un inventario dado que lo que produce, ya que son elementos intangibles, se provee un servicio, no se ven artículos como una empresa convencional. Para generar la producción del contenido necesario, hay que contar con el capital humano adecuado y calificado. Para ello, hace falta de una serie de proveedores que se involucren en el proceso. A continuación se detallarán las actividades y el/los encargados de realizarlas:

a) Diseño del contenido y funcionalidad de la plataforma: será realizado por la fundadora junto con una diseñadora amiga. En esta etapa se busca planear el contenido de las aplicaciones para los usuarios y la plataforma para el pago del parquímetro. Con respecto a este último, al ser un sistema más complejo se necesita de mayor capital e investigación. Para ello, se harán dos herramientas de análisis:

1) Investigaciones de mercado: es la primera y más importante. Se espera captar las necesidades de los potenciales usuarios de la app, para luego armar un sistema amigable y confiable, a través de estudios de comportamiento de mercado y/o usuarios. Se destinará un mes entero para entrar en contacto con distintas personas de varias edades y preguntarles acerca del funcionamiento de los sistemas hasta el momento. Se harán encuestas online también o vía e-mail.

2) Benchmark: se investigará casos de éxito en otros lugares del mundo, como vimos varias apps de España. Se busca tomar las mejores prácticas y mejorarlas para hacer que la experiencia del usuario sea la mejor y más eficiente.

- **Desarrollo back-end:** será realizado por tres personas pertenecientes a la empresa desarrolladora de aplicaciones móviles y páginas web. Estos programadores, se encargarán del desarrollo del motor de ¿Dónde estaciono?, es el servidor y códigos que permiten que el usuario disfrute de su experiencia con la app. Son la pieza fundamental del éxito de la empresa. Esto se lleva a cabo, a través del armado de una base de datos y generación de plantillas del lado del servidor. Se hará en los 2 lenguajes de programación Android e iOS (Swift). Para las bases de datos, se necesitan de data centers. Uno de los más confiables en el país Iplan. Otra opción favorable hoy en día, es Amazon Web Services, un servicio que provee Amazon en Argentina.

- Desarrollo front-end: personal de la empresa Whyline, llevarán a cabo el armado de este sistema. Esto, lo que hace es encargarse de la parte visual de la aplicación, lo que el usuario ve. Los programadores y diseñadores se van a encargar del armado de la estructura del contenido, codificar el diseño y agregar la interacción con usuario.
- Diseño y uso de la app: otro equipo de Whyline, formado por otros tres empleados además de los mencionados anteriormente, se encargarán de la experiencia de la interacción con el usuario. Sólo avocados a esa tarea en específico. Siendo mayoría de diseñadores, van a estudiar la mejor manera y experiencia de usuario posible dentro de la aplicación y la usabilidad que le darán, haciendo tests continuos con informes de errores, para que el cliente se sienta conforme y entienda fácilmente como utilizarlo, así también como interactuar de manera rápida y ágil.
- Slogan y logo de la empresa: será realizado por un estudio de diseño gráfico. Un equipo de diseñadores estudiará la marca, sus clientes y competidores para lograr un logo y un slogan que se adapte a lo que ¿Dónde estaciono? busca transmitir. De esta forma, la imagen de la marca se puede posicionar de manera adecuada.
- Capacitación y soporte: en los primeros meses, el empleado tecnológico será el encargado de resolver las dudas o errores que pueden surgir, no sólo en el uso, sino en la implementación. A su vez, se encargará de capacitar a las empresas que quieren poner publicidad a como hacerlo, en caso de que no comprendan.
- Proveedor 1: se tendría que tomar a Google como otro proveedor. Eso se debe a que se utilizarán las API (Application Programming Interface) de Google Maps. Esto es un conjunto de funciones y procedimientos que cumplen una o muchas funciones con el fin de ser utilizadas por otro software. En este caso, se utilizará para ver información del mapa en la app, junto con algunos reportes de tránsito que ayudarían a los usuarios a saber cuanto tiempo tardarían en llegar a su destino. Para que sea viable, en primer lugar es necesario que el logo de Google esté presente en el mapa. En segundo lugar, el uso de la API tiene un costo, éste “se calcula al final de cada día”²⁵. Además, se “debe proporcionar los detalles de su tarjeta de crédito. Su consumo se

²⁵ Para más información, visite Google Maps Platform FAQ: https://developers.google.com/maps/faq?hl=es-419#usage_apis

seguirá calculando al final de cada día y el total cargado a la tarjeta de crédito provista al final de cada mes”. La tabla de precios se puede ver completa en el (Ver Anexo 7).

- Proveedor 2: el Gobierno de la Ciudad es de gran ayuda, ya que es la proveedora del mapa de calles autorizadas para estacionar, junto con los establecimientos de estacionamiento privado (aunque algunos datos, son tomados de Google Maps).

A la hora de contratar a los proveedores antes mencionados, se estudió y analizó cuales eran las mejores opciones para llevar a cabo el proyecto dado que es muy costoso y depende de una gran cantidad de factores. Para ello, se tomaron en cuenta varios puntos: profesionalismo, experiencia, trabajos anteriores, costo de los distintos proveedores, y potencia.

Desarrollo de la app y tiempos de producción

El diseño y funcionalidad de la app llevó dos meses. Se analizó la información del mercado y se observó los casos de éxito para armar el contenido que es indispensable para el uso de la plataforma.

Paralelamente, se investigan los aspectos legales y contables de la empresa, para que sean los adecuados. Se registrará la marca y creará una sociedad bajo el nombre de "Dónde estaciono". Además, se publicará en el Boletín de Marcas la solicitud de referencia para registrarla, abriéndose 30 días para la presentación de oposiciones de terceros interesados, si es que los hubiere.

El desarrollo de la base de datos y de la plataforma por parte de los programadores, será lo que mayor tiempo lleve. Como tiempo estimado, se espera que el desarrollo back-end inicie a principios de octubre para que esté finalizado a fines de febrero. Es importante, que se le dé el tiempo necesario, ya que es la parte más importante del proyecto, considerando que es el motor que hará que los usuarios pueda utilizar la app de forma fácil y ágil.

El front-end se desarrollará en paralelo al back-end. Una vez que el segundo tenga cierta forma, el personal de Whyline podrá trabajar para diseñar el front-end de

¿Dónde estaciono? Anteriormente, van a tener el boceto de diseño que analizaron y estudiaron sobre la usabilidad la app. Esto, le tomará al equipo de programación junto con el de diseño unos 3 a 4 meses por lo menos.

Además, simultáneamente, se estará armando del logo y el slogan de la marca. Para ello, se necesitará entre 1 y 2 meses por lo menos, en donde habrá pre-entregas, y devoluciones semanales para así llegar al mejor resultado posible.

El servicio de soporte, no tiene una fecha límite, dado que siempre es necesario que haya una persona que se dedique a evacuar dudas, consultas y demás problemas que surjan con el funcionamiento de la app.

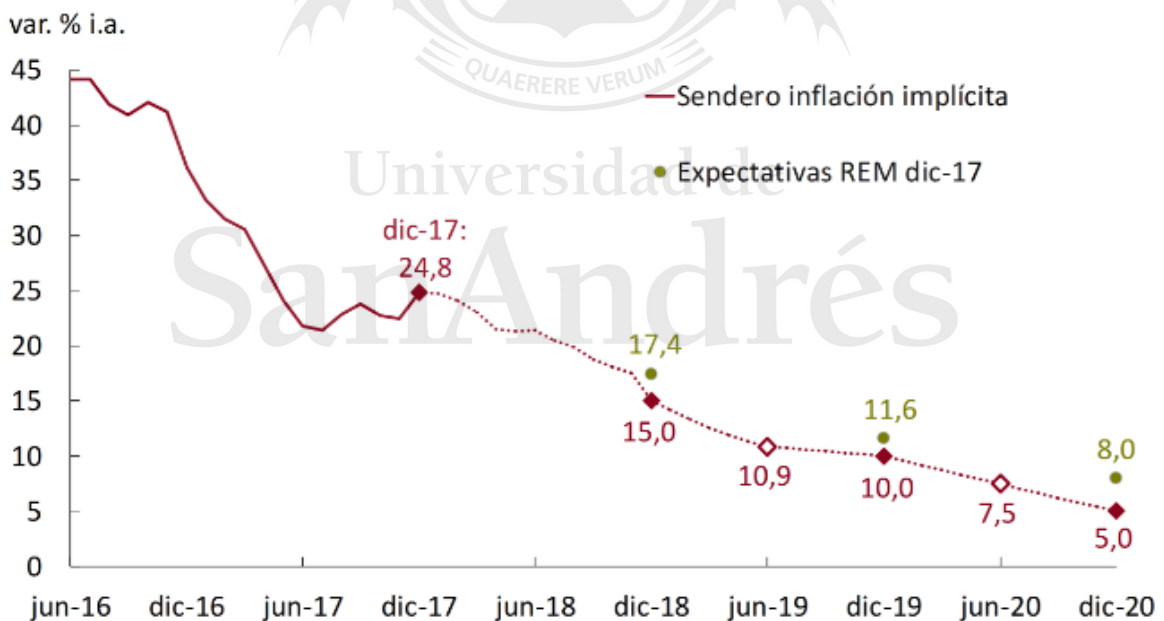


7) Costos, finanzas e inversión

A continuación se analizará la parte financiera de ¿Dónde estaciono? para el año de lanzamiento y los tres años siguientes. Se costos que afrontará la empresa durante los primeros años de funcionamiento.

Antes de hacer el análisis de los costos es importante tener en cuenta que vivimos en Argentina y el cambio en el precio del dólar es crucial para el proyecto. En segundo lugar, hay que tener en cuenta la inflación en el mercado. En cuanto al dólar, si bien se puede ver que en las predicciones se esperaba que para fin de 2018 esté en \$26 y en junio ya pasa los \$28 pesos²⁶, es muy difícil calcular su valor futuro. Dado que es necesario un número para los cálculos futuros, se van a utilizar los siguientes: 34 (2019), 40 (2020), 45 (2021). Para la proyección de la inflación, se utilizará el informe de Política Monetaria del Banco Central.²⁷

Gráfico 4.13 | Metas de inflación y expectativas. 2018-2020



Nota: IPC Nacional de INDEC empalmado con el IPC-GBA e IPC-NP (promedio ponderado de los IPC de la Ciudad de Buenos Aires, San Luis y Córdoba). Para calcular el sendero de inflación se utilizaron las variaciones mensuales del REM para el primer semestre 2018 y luego una interpolación lineal.
Fuente: INDEC, Direcciones de Estadística de CABA, San Luis y Córdoba y REM-BCRA

²⁶ Economistas Elevan las Proyecciones del Dólar para Diciembre hasta los \$26. El Cronista 8 de Mayo de 2018.

²⁷ Banco Central de la República Argentina. Informe de Política Monetaria. Enero 2018.

Inflación

Diciembre 2017: 24,8%

Diciembre 2018: 17,4%

Diciembre 2019: 11,6%

Diciembre 2020: 8%

Inflación según F.M.I.²⁸

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Inflación	23,60%	16,30%	11,80%	10%	9,30%

Precio del dólar

Año	2019	2020	2021
Precio	34	40	45

Inversión Inicial

La primera etapa de desarrollo de la app, se utilizará para probar el concepto o idea del negocio. Al no haber nada en lo que basarse, los primeros costos son extraordinarios, pero luego, de ahí en adelante en el día a día no será así. Para tener idea de cuáles son los costos de la aplicación, en primer lugar, es necesario dividirlos en cuatro categorías: desarrollo de la marca, desarrollo de software, investigación de mercado y gastos legales.

El desarrollo de la marca esta a cargo de un estudio gráfico, con una amplia trayectoria en el diseño en Argentina. El presupuesto presentado, se puede dividir a su vez

²⁸ El Directorio Ejecutivo del FMI concluye la Consulta del Artículo IV con Argentina correspondiente a 2017

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2017/12/29/pr17524-imf-executive-board-concludes-2017-article-iv-consultation-with-argentina>

en dos: construcción de marca y la comunicación del lanzamiento de la aplicación. En total, estos dos proyectos totalizan \$600.000.

El desarrollo del software, que iniciaron a fines de abril, está compuesto por tres egresos: análisis previo del mercado, desarrollo del front-end y por último, desarrollo del back-end. Se contrató a una empresa especializada para hacer el análisis, lo cual permitió determinar las funciones con las que va a contar la plataforma, así como también establecer un sitio web y los bocetos de cómo se va a ver la aplicación. El costo fue de \$15.000. Luego del análisis, la empresa presupuestó \$650.000 para el desarrollo del back end y \$650.000 para el front end.

Por último, los costos de legales, entre la constitución de la sociedad y el registro de marca, se estiman en \$40.000 y estarán a cargo de un estudio, con amplia trayectoria.

Costos

La empresa, como cualquier otra, tendrá 3 tipos de costos: fijos, semi-fijos y variables. Los empleados comerciales, de marketing y tecnológico, no van a ser fijos, sino que tercerizados en un principio, por lo que sus sueldos no se toman dentro de los primeros costos. Los semi-fijos, son el “alquiler” del data center, y un costo por el mantenimiento de la app al empleado tecnológico. Ya que la función del pago del parquímetro, junto con la salida de la versión Premium, será en los meses posteriores, los costos no van a aumentar considerablemente hasta ese momento, siendo un costo variable. Esto hace, que se tenga que pagar comisión a MercadoPago por facilitarlos el abono del parquímetro y la suscripción Premium. Dicha comisión es de 4,95%. En cuanto al servicio que es usado para el pago del parquímetro, se le deberá cobrar ese monto al Gobierno de la Ciudad, ya que se les facilitará a ellos el control de los vehículos. Son variables, ya que dependen de la cantidad de usuarios que lo utilicen. Además, la empresa que se encarga de la campaña publicitaria de la app cobrará un monto fijo por mes por la publicidad.

Los sueldos establecidos para los empleados corresponde a lo que recibe un representante de ventas con poca experiencia laboral. En la Argentina según datos del sitio *elsalario.com.ar*, se estima un costo mensual unitario de \$20.500.

Como oficina, se consiguió por parte de un familiar una casa chica, ubicada en Belgrano. La empresa, estará exenta de pago de alquiler, sólo deberá pagar costos de refacción, internet y mantenimiento. Se asignó un costo mensual en función de lo que el contacto informó que gasta mensualmente en esto.

Junto con el crecimiento en la cantidad de usuarios, se va a necesitar ampliar la disponibilidad de espacio en el data center, con lo cual, su costo fijo puede aumentar considerablemente.

Todos los costos, van a ir aumentando año a año acorde a los índices de inflación descriptos anteriormente.

Resultados del proyecto

Resultados Positivos

Estos ingresarán gracias a los anuncios publicados en la app mediante el sistema de Google AdSense. Pueden ser de tipo display, texto, HTML, videos, imágenes dinámicas. Estarán ubicados en la parte superior de la pantalla del mapa, o bien si es una campaña específica, puede ocupar toda la pantalla pero con una forma de saltarlo y por pocos segundos. Además, aparecerán de forma automática, ventanas chicas a los costados del "avatar" del auto (cuando el vehículo esta frenado), publicidades de los locales que se encuentran allí. Para que el anuncio fijo de la parte superior aparezca, los anunciantes deberán entrar en una subasta en tiempo real, en la cual se publicará la de mayor pago. Google, es el encargado de cobrar este anuncio, una vez que fue visto (anuncio por impresión) o clickeado (anuncio por impacto). Luego, a fin de mes, si se llega al monto mínimo (U\$D 100), se te deposita en una cuenta.²⁹

Se espera que el primer mes luego del lanzamiento de la app se consigan por lo menos 2000-2500, siendo un 80% la cantidad de gente que se registró y utiliza la aplicación diariamente. Para llegar a U\$D 100, es necesario que se vean/clickeen 100.000 anuncios mensuales, lo que lleva a que se necesita una gran cantidad de usuarios activos para que funcione.

²⁹ Google Support AdSense.

Independientemente de los anunciantes que llegan a través de Google, es importante que se busquen nuevos por fuera del círculo y boca en boca. La fundadora se va a encargar de eso desde el principio. Para esos anuncios por fuera de AdSense, se cobrará un monto mayor a que indica la marca, pero se les dará más prioridad que a los anteriores, y publicidad por más tiempo con lo cual, su ratio de exposición es mayor. Los precios de dichos anuncios van desde los U\$D 280 a los U\$D 420 dependiendo del tamaño, el tiempo que estén publicados y la cantidad de veces que le aparezca el mismo anuncio a la persona. En un futuro, si la cantidad de usuarios de la app aumenta, el precio puede aumentar, pero por el momento va a ser fijo todos los meses, independientemente de la cantidad de conductores.

Para tener idea de la cantidad de gente que podría pagar estas publicidades, se tomo un promedio de la cantidad de eventos culturales oficiales desde 2014 hasta 2017 (datos de 2018 todavía no están disponibles) son 3.049³⁰. Se dividió por 12 meses ya que era anual y se tomo un 2% de esa cantidad de gente. El resultado es 5 personas. De esa cantidad, 2 harán la publicidad cara y 3 la más económica, ganando U\$D 1.680 dólares finales por mes.

En la siguiente tabla, se puede ver los ingresos por Google AdSense y publicidad buscada por particular:

Universidad de
San Andrés

³⁰ Información tomada de la página de estadísticas y censos de Buenos Aires Ciudad. La tabla con descripción mensual esta en el Anexo 8.

Mes	Cant. De usuarios (FREE)	Usuarios activos	Impactos	Google Adsense (USD)	En pesos	Ingresos por eventos (USD)	En pesos
feb-19	2.500	2.000	100.000	USD 100	\$3.400	-	-
mar-19	3.000	2.400	120.000	USD 120	\$4.080	-	-
abr-19	3.500	2.800	140.000	USD 140	\$4.760	-	-
may-19	5.500	4.400	220.000	USD 220	\$7.480	-	-
jun-19	8.500	6.800	340.000	USD 340	\$11.560	-	-
jul-19	12.500	10.000	500.000	USD 500	\$17.000	-	-
ago-19	15.000	12.000	600.000	USD 600	\$20.400	USD 1.680	\$57.120
sept-19	18.000	14.400	720.000	USD 720	\$24.480	USD 1.680	\$57.120
oct-19	20.000	16.000	800.000	USD 800	\$27.200	USD 1.680	\$57.120
nov-19	22.000	17.600	880.000	USD 880	\$29.920	USD 1.680	\$57.120
dic-19	23.000	18.400	920.000	USD 920	\$31.280	USD 1.680	\$57.120
ene-20	24.000	19.200	960.000	USD 960	\$38.400	USD 1.680	\$67.200
feb-20	25.000	20.000	1.000.000	USD 1.000	\$40.000	USD 1.680	\$67.200
mar-20	27.000	21.600	1.080.000	USD 1.080	\$43.200	USD 1.680	\$67.200
abr-20	27.500	22.000	1.100.000	USD 1.100	\$44.000	USD 1.680	\$67.200
may-20	30.000	24.000	1.200.000	USD 1.200	\$48.000	USD 1.680	\$67.200
jun-20	31.000	24.800	1.240.000	USD 1.240	\$49.600	USD 1.680	\$67.200
jul-20	31.500	25.200	1.260.000	USD 1.260	\$50.400	USD 1.680	\$67.200
ago-20	32.000	25.600	1.280.000	USD 1.280	\$51.200	USD 1.680	\$67.200
sept-20	32.500	26.000	1.300.000	USD 1.300	\$52.000	USD 1.680	\$67.200
oct-20	33.000	26.400	1.320.000	USD 1.320	\$52.800	USD 1.680	\$67.200
nov-20	33.500	26.800	1.340.000	USD 1.340	\$53.600	USD 1.680	\$67.200
dic-20	34.000	27.200	1.360.000	USD 1.360	\$54.400	USD 1.680	\$67.200
ene-21	34.500	27.600	1.380.000	USD 1.380	\$62.100	USD 1.680	\$75.600
feb-21	35.000	28.000	1.400.000	USD 1.400	\$63.000	USD 1.680	\$75.600
mar-21	35.500	28.400	1.420.000	USD 1.420	\$63.900	USD 1.680	\$75.600
abr-21	36.000	28.800	1.440.000	USD 1.440	\$64.800	USD 1.680	\$75.600
may-21	36.500	29.200	1.460.000	USD 1.460	\$65.700	USD 1.680	\$75.600
jun-21	37.000	29.600	1.480.000	USD 1.480	\$66.600	USD 1.680	\$75.600
jul-21	37.500	30.000	1.500.000	USD 1.500	\$67.500	USD 1.680	\$75.600
ago-21	38.000	30.400	1.520.000	USD 1.520	\$68.400	USD 1.680	\$75.600
sept-21	39.000	31.200	1.560.000	USD 1.560	\$70.200	USD 1.680	\$75.600
oct-21	40.000	32.000	1.600.000	USD 1.600	\$72.000	USD 1.680	\$75.600
nov-21	42.000	33.600	1.680.000	USD 1.680	\$75.600	USD 1.680	\$75.600
dic-21	44.000	35.200	1.760.000	USD 1.760	\$79.200	USD 1.680	\$75.600

Si es que se sigue adelante con la idea de la versión premium, además se tendrá el ingreso del pago de suscripción. Eso traería un ingreso de 2 dólares por usuario. Hay que tener en cuenta que el primer mes de suscripción es gratuito para que la persona pueda disfrutar los beneficios y decidir si es lo que necesita, por lo que iniciaría en septiembre de 2019.

Mes	Cant. de usuarios (Premium)	Precio de suscripción (USD)	Ingresos (USD)	En pesos
ago-19	50	USD 2	USD 100	\$3.400
sept-19	100	USD 2	USD 200	\$6.800
oct-19	200	USD 2	USD 400	\$13.600
nov-19	300	USD 2	USD 600	\$20.400
dic-19	400	USD 2	USD 800	\$27.200
ene-20	450	USD 2	USD 900	\$36.000
feb-20	500	USD 2	USD 1.000	\$40.000
mar-20	550	USD 2	USD 1.100	\$44.000
abr-20	600	USD 2	USD 1.200	\$48.000
may-20	650	USD 2	USD 1.300	\$52.000
jun-20	800	USD 2	USD 1.600	\$64.000
jul-20	850	USD 2	USD 1.700	\$68.000
ago-20	900	USD 2	USD 1.800	\$72.000
sept-20	950	USD 2	USD 1.900	\$76.000
oct-20	1000	USD 2	USD 2.000	\$80.000
nov-20	1050	USD 2	USD 2.100	\$84.000
dic-20	1100	USD 2	USD 2.200	\$88.000
ene-21	1150	USD 2	USD 2.300	\$103.500
feb-21	1200	USD 2	USD 2.400	\$108.000
mar-21	1250	USD 2	USD 2.500	\$112.500
abr-21	1300	USD 2	USD 2.600	\$117.000
may-21	1350	USD 2	USD 2.700	\$121.500
jun-21	1400	USD 2	USD 2.800	\$126.000
jul-21	1450	USD 2	USD 2.900	\$130.500
ago-21	1500	USD 2	USD 3.000	\$135.000
sept-21	1550	USD 2	USD 3.100	\$139.500
oct-21	1600	USD 2	USD 3.200	\$144.000
nov-21	1650	USD 2	USD 3.300	\$148.500
dic-21	1700	USD 2	USD 3.400	\$153.000

Tomando el precio del dólar mencionado anteriormente, y multiplicándolo por el valor del dólar, el precio final en pesos por mes sería el siguiente:

Precio de suscripción (U\$D)	Ratio de 1 dólar en pesos	Suscripción x ratio
USD 2	\$34	\$68
USD 2	\$40	\$80
USD 2	\$45	\$90

Si es que además, se consigue el acuerdo con el Gobierno de la Ciudad y se cobra el parquímetro por la aplicación. Para llegar a los datos de abajo, se hizo lo siguiente: Se tomo un 1% de los usuarios de la versión gratuita, el precio del parquímetro será de \$11, \$12 y \$13 sumando un peso por año al precio actual (\$10), se toma como promedio 4 horas de estacionamiento por día y 24 días del mes ya que no se toman los fines de semana. Por último, se toma un 10% de todo eso ya que el porcentaje restante sería para el Gobierno de la Ciudad. Los ingresos totales están en el Anexo 9.

Resultados Negativos

Se toma como resultados negativos, los costos fijos, semi-fijos y variables mencionados anteriormente, obviamente se ajustarán con el ratio de inflación dado al principio de este capítulo. Los primeros, van a ser de los gastos de publicidad mensual de ¿Dónde estaciono?, así también como el costos en sueldo del empleado que sería \$22.500. Se tomaría 1 empleado por cuenta de la empresa y los otros dos serían de las empresas contratadas. Además, se incurrirá en un gasto alto en publicidad alto para el lanzamiento de la app, pero es necesario, para que se de a conocer su funcionamiento. Será de \$600.000 y se arregló con la empresa que se le pagará en un lapso de 6 meses, para que los costos no sean tan elevados de una vez. En cuanto al seguimiento de la publicidad de ¿Dónde estaciono? se gastará \$40.000 por mes, por los primeros 8 meses, para que luego aumente a \$42.000

Por otro lado, se gastará en la constitución de la sociedad, el registro de la marca en el INPI y la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales (D.N.P.D.P.) y por último, los gastos de honorarios de abogados para la redacción de los contratos y de y demás documentación.

Debido a que estos gastos son pre operativos, se pueden amortizar por la vida útil de la sociedad, que serán 10 años. Además, los gastos de la inversión inicial en tecnología, podrán ser amortizados en 5 años mediante el método lineal, ya que su valor es muy elevado. El monto total asciende a \$2.500.000 (\$40.000 por lo primero y \$2.100.000 por el segundo). El primer mes de contabilización de la inversión mayor será en diciembre de 2019, mientras que la otra empezará en septiembre de 2018.

En cuanto a los costos por el mantenimiento de la app van ser de \$750.000 si solo cuenta con la info de lugares de estacionamiento y de \$1.600.000 si se agregan las funciones de usuarios premium y demás funcionalidades y costo de alquiler del data center empezará en \$120.000 y ascenderá a \$160.000 con funciones más complejas. Para lograrlo igual, si es que se decide la ampliación es necesario invertir \$1.200.000 pesos que serán pagados durante 6 meses que es el tiempo de duración del desarrollo de las funciones.

Para cumplir con las leyes argentinas, es necesario el pago del impuesto a los Ingresos Brutos (IIBB), que es el 3,5% de los ingresos totales de la empresa. Además, es necesario el pago del Impuesto a las Ganancias (IIGG) que corresponde al 35%.

Universidad de

	Adsense	Eventos	Premium	Comisión parquímetros	TOTAL	IIBB (3,5%)
2019	\$181.560	\$285.600	\$71.400	\$195.149	\$733.709	\$25.680
2020	\$577.600	\$806.400	\$752.000	\$1.663.488	\$3.799.488	\$132.982
2021	\$819.000	\$907.200	\$1.539.000	\$2.271.360	\$5.536.560	\$193.780

Estado de Resultados del proyecto a 3 años

	2018	2019	2020	2021
Ingresos	-	\$733.709	\$3.799.488	\$5.536.560
IIBB	-	\$25.680	\$132.982	\$193.780
Costos Variables	-	\$3.534	\$37.224	\$76.181
Contribución Marginal	-	\$704.495	\$3.629.282	\$5.266.600
Costos Semi-fijos	-	\$1.181.311,62	\$1.928.027,27	\$2.119.263,24
Costos Fijos	\$548.833,32	\$1.991.260,61	\$992.405,61	\$1.048.784,28
Gastos	\$500.000	\$100.000	-	-
EBITDA	-\$1.048.833,32	-\$2.568.077,54	\$708.849,04	\$2.098.552,38
Amortizaciones	-	\$1.333,32	\$48.999,96	\$3.999,96
EBIT	-\$1.048.833,32	-\$2.569.410,86	\$659.849,08	\$2.094.552,42
IIGG	-	-	\$ 230.947,18	\$80.831,51
Resultado Neto	-\$1.048.833,32	-\$2.569.410,86	\$428.901,90	\$2.013.720,91

Como se puede ver en la tabla de resultados anterior recién en 2020, se puede ver un resultado neto positivo. Esto se debe, a que la inversión es muy elevada el primer año (2018) y si bien los ingresos aumentan bastante en el 2019, los gastos siguen siendo muy elevados. Se puede ver que es necesario incluir las funcionalidades más avanzadas de pago de parquímetro y opción Premium, ya que es un número significativo de entrada de dinero a la empresa.

Con respecto al impuesto a las ganancias, no se pagarán los primeros dos años, ya que son a pérdida, se arrancará a pagar a partir del año 2020. De esta forma, se tendrá un monto a favor a pagar en el 2021 y 2022.

Flujo de caja mensual

Para realiza el flujo de caja, se tomaron los ingresos y los egresos de caja mensual. Se dividieron por años para que sea más clara la información. En septiembre de 2018 es cuando hay un movimiento muy importante en la caja ya que, ingresan \$3.400.000 pesos de aporte de capital, pero a su vez se gastarán \$2.100.000 pesos en la creación de la aplicación. Tanto el dinero recibido por Google AdSense, el pago de la suscripción y cobro del parquímetro es de contado, sólo la publicidad por “evento” es la que se cobrará a mes vencido (30 días).

Todos los gastos de publicidad como la comisión de MercadoPago se pagará al contado. Lo único que se hará a 30 días es el alquiler del data center y el mantenimiento de la app.

Se pueden ver los egresos para legales que son \$40.000 que se pagarán en noviembre de 2018 para la creación de la S.R.L., la inscripción en la IGJ y demás gastos. La inversión de \$2.100.000 se hará en agosto de 2018, pero se amortizará contablemente en 5 años iniciando en diciembre de 2019. Los Impuestos a las Ganancias y Ingresos Brutos, se pagarán mensualmente.

Los ingresos de caja se ven recién a partir de febrero de 2019, ya que en ese mes es cuando se lanza la aplicación, esto hace que todo el final del 2018, sólo hayan egresos y el aporte de capital. A partir de agosto de 2019 es cuando se podrá obtener la versión Premium y el cobro del parquímetro, permitiendo un incremento en los ingresos significativamente.



Universidad de
San Andrés

Ingresos	2018	2019	2020	2021
Aporte de capital	\$3.400.000	\$0	\$0	\$0
Google Adsense	\$0	\$181.560	\$577.600	\$819.000
Eventos	\$0	\$285.600	\$806.400	\$907.200
Premium	\$0	\$71.400	\$752.000	\$1.539.000
Comisión parquímetros	\$0	\$195.149	\$1.559.808	\$2.111.616
TOTAL	\$3.400.000	\$733.709	\$3.695.808	\$5.376.816
Egresos				
Legales (creación srl, registraci3n de marca, otros)	\$40.000	\$0	\$0	\$0
Sueldos	\$67.500	\$45.000	\$0	\$0
Comisi3n Mercado-Pago	\$0	\$3.534	\$40.016	\$81.259
Creaci3n Software	\$2.100.000	\$0	\$0	\$0
Campaña inicial de publicidad	\$400.000	\$200.000	\$0	\$0
Publicidad fija	\$80.000	\$507.261	\$568.406	\$624.784
Mantenimiento de la app	\$0	\$1.057.400	\$1.752.756	\$1.926.607
Data Center	\$0	\$127.847	\$175.276	\$192.661
IIGG	\$0	\$0	\$230.947	\$80.832
IIBB	\$119.000	\$25.680	\$129.353	\$188.189
TOTAL	\$2.806.500	\$1.966.721	\$2.896.754	\$3.094.332
SALDO	\$4.570.000	-\$2.782.539	-\$4.635.269	\$15.502.247

Capital de trabajo

El capital de trabajo es la resta de los pasivos corrientes de los activos corrientes. Para hacerlo, se toman los datos del flujo de caja. El activo corriente es el ingreso que se hace líquido en 12 meses o menos, con lo cual, se puede tomar los ingresos por Adsense y las publicidades por eventos, ya que son cobrados en 30 días. Para el pasivo corriente, se toma el pago del alquiler del data center ya que se paga a principio de cada mes por el anterior.

Ingresos	TOTALES ANUALES			
	2018	2019	2020	2021
Aporte de capital		-	-	-
Google AdSense	-	\$181.560,00	\$577.600,00	\$819.000,00
Eventos	-	\$285.600,00	\$806.400,00	\$907.200,00
Premium	-	\$71.400,00	\$752.000,00	\$1.539.000,00
Comisión parquímetros	-	\$195.148,80	\$1.559.808,00	\$2.111.616,00
TOTAL	-	\$733.708,80	\$3.695.808,00	\$5.376.816,00

Egresos

Legales (creación srl, registraci3n de marca, otros)	\$40.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Sueldos	\$67.500,00	\$45.000,00	-	-
Comisi3n MercadoPago	-	\$3.534,30	\$40.015,80	\$81.259,20
Creaci3n Software	\$2.100.000,00	-	-	-
Campaña inicial de publicidad	\$400.000,00	\$200.000,00	-	-
Publicidad fija	\$80.000,00	\$507.260,65	\$568.405,65	\$624.784,32
Mantenimiento de la app	-	\$1.057.399,98	\$1.752.756,04	\$1.926.607,32
Data Center	-	\$127.846,65	\$175.275,56	\$192.660,69
IIGG	-	-	\$230.947,18	\$80.831,51
IIBB	\$119.000,00	\$25.679,81	\$129.353,28	\$188.188,56
TOTAL	\$2.806.500,00	\$1.966.721,39	\$2.896.753,51	\$3.094.331,60
SALDO	\$4.570.000,00	-\$2.782.538,52	-\$4.635.269,50	\$15.502.247,16

Flujos de Fondos

El flujo de fondos parte del momento 0 al 3 ya que se proyecta hasta 2021, siendo 0 el 2018. Se puede ver que reci3n es positivo en el a1o 2020, ya que la inversi3n inicial es muy alta y los ingresos no acompa1an. Reci3n desde mitad de 2019 que se lanza la versi3n Premium y el cobro del parquímetro que lo ingresos aumentan considerablemente, por lo que el resultado ya es positivo. La inversi3n de \$2.100.000 es el 61,7% del capital aportado al inicio. Para el c3lculo de los flujos de fondos se tomo una tasa de crecimiento del 2% y una tasa de corte del 27,13%

Debido a que los importes est3n en pesos, no se puede usar el m3todo de CAPM. Se calcul3 utilizando los datos de un paper de Pablo Fern3ndez acerca de la tasa libre de riesgo y la prima por riesgo de mercado. La primera es de 10,5% y la segunda es del

16,3%³¹. El beta es 1,02. Se toma de una tabla de betas por industria de Aswath Damodaran³². Con lo cual la k queda así:

$$k_p = 10,5\% + 16,3\% * (1,02) = 27,13\%$$

Luego de calcular el valor horizonte con una tasa de crecimiento del 2%, los flujos de fondos quedan de esta manera:

Período	0	1	2	3
Ingresos	\$0,00	\$733.708,80	\$3.695.808,00	\$5.376.816,00
Egresos	\$2.806.500,00	\$1.966.721,39	\$2.896.753,51	\$3.094.331,60
Ingresos - Egresos	-\$2.806.500,00	-\$1.233.012,59	\$799.054,49	\$2.282.484,40
Valor horizonte				\$9.312.536,35
TOTAL	-\$ 2.806.500,00	-\$ 1.233.012,59	\$ 799.054,49	\$ 11.595.020,75

VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno)

Teniendo los flujos de fondos, se calculó el VAN (Valor Actual Neto). Dando un resultado de \$ **2.378.611,35**. Este es razonable, ya que en 2020 se recuperó por completo la inversión inicial y la tasa interna de retorno pasa a ser mayor que ya de descuento que se utilizó.

La TIR (Tasa Interna de Retorno), se consideró con el mismo razonamiento y dio un resultado de **52%**. Si bien es alto, hay que tener en cuenta que la inversión inicial es muy alta y recién se recupera dos años después.

Período de Recupero Simple

El período de recupero simple se calcula con los flujos de fondos acumulados. Como se ve en la siguiente tabla, se recupera recién en el año 4, en el transcurso del 2022.

³¹ Discount Rate (Risk-Free Rate and Market Risk Premium) used for 41 countries in 2017: a survey

³² Total Betas by Sector: Beta, Unlevered beta and other risk measures. 2018

	0	1	2	3	4
Flujo de fondos	-\$2.806.500,00	-\$1.233.012,59	\$799.054,49	\$2.282.484,40	\$ 2.328.134,09
Flujo de fondos acumulado	-\$2.806.500,00	-\$ 4.039.512,59	-\$ 3.240.458,11	-\$ 957.973,71	\$ 1.370.160,38

Período de Recupero Compuesto

Debido a que con los anteriores no se considera el valor del dinero en el tiempo y es importante hacerlo, se utiliza el valor presente de los flujos para calcularlo. Se puede ver que se recupera en 6 años:

	0	1	2	3	4	5	6
Flujo de fondos	-\$2.806.500,00	-\$1.233.012,59	\$799.054,49	\$2.282.484,40	\$2.328.134,09	\$2.374.696,77	\$2.422.190,70
Flujo de fondos actualizado	-\$2.806.500,00	-\$970.876,06	\$495.414,77	\$1.114.285,95	\$894.938,32	\$718.769,36	\$577.279,33
Flujo de fondos act. Acum	-\$2.806.500,00	-\$3.777.376,06	-\$3.281.961,28	-\$2.167.675,33	-\$1.272.737,01	-\$553.967,65	\$23.311,68

Punto de Equilibrio

Normalmente, el B tiene que ser igual a cero, siendo B los ingresos (precio x cantidad) menos los costos totales (C. Variable Unitario – C. Fijo). Dado que no es un producto que se vende unitariamente y se puede tomar el costo variable o una cantidad específica, se toman dos puntos de equilibrio. El primero es el punto de equilibrio en usuarios. Para ello, la fórmula es la siguiente:

$$\text{Venta en equilibrio QP} = \frac{\text{CF}}{1 - (\text{CV}/\text{VENTAS})}$$

De esta forma, los resultados son los siguientes:

Año	Pto. De Equilibrio
2019	\$3.187.928,59
2020	\$2.949.327,76
2021	\$3.212.246,54

Los ingresos del año 2021 son de \$5.536.560 y el punto de equilibrio es de \$3.212.246. Se puede ver que los ingresos superan el punto de equilibrio alcanzando el "break even point".

Propuesta para inversores

El proyecto necesita de inversión inicial 2.100.000 para la creación de la aplicación y los empleados tomados de la empresa de software. Para ello, estará financiado por venta de *equity*. Además, se realizará dos rondas para llegar a lo esperado. En la primer, se buscará atraer un inversor “ángel”, una persona próspero que provee capital a una start-up o empresa emergente, a cambio de una participación accionaria³³. Por otro lado, aparte de ayudar con dinero, generalmente tienen conocimiento y experiencia que es clave para el crecimiento de ¿Dónde estaciono?. En ella, se busca obtener \$ 3.000.000 para lograr financiar la inversión inicial, junto con \$200.000 que aportan las socias de su patrimonio.

Luego una vez iniciada la creación de la app, se hace una nueva ronda, esta vez de “FF&F” (Friends, Family and fools). Se espera que entre los contactos de los co-founders se alcance una ronda de \$200.000 para poder pagar el total de la inversión del negocio. En el primer y segundo año, se puede ver que todavía no se espera generar ganancias. El dinero será utilizado para invertir en mejorar la aplicación móvil.

Al inversor ángel, se le propone que gane un 30% del resultado neto de la empresa. De las ganancias de 2020 que son \$428.901,18 se tomarán el 75% siendo \$321.675,88 para solventar las operaciones y el 25% restante destinado para dividendos (\$107.225,29). Luego, de allí, se toma el 25% que se destina a los inversores, quedan un monto de \$32.167,58 para el primer año. En el 2021, ya que resultado era mayor (\$2.013.720.91), para el inversor le quedará \$151.029,06.

Inversión en el proyecto frente a otras opciones

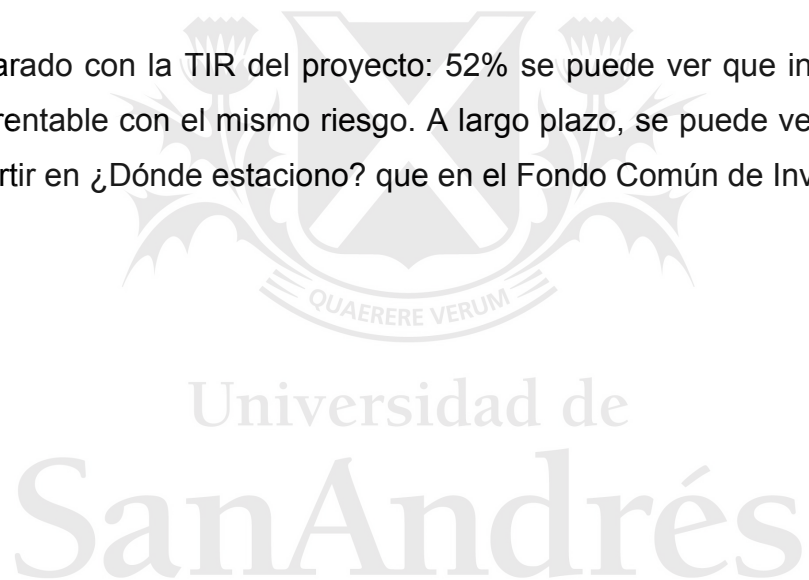
Si bien los primeros años, el proyecto da resultados negativos, hay que tener en cuenta que la inversión inicial es muy alta, pero luego, al cabo del año 2020 ya hay ganancias. Para demostrar que el proyecto es atractivo, es necesario compararlo con otras inversiones posibles. Dado que tiene un riesgo parecido al del mercado, se puede comparar con un FCI (Fondo Común de Inversión).

³³ Definición de Inversor Ángel Wikipedia

Tomando como valor el del Fondo Común de Inversión Fima del Banco Galicia: se puede ver el siguiente porcentaje:

DIARIO	
FONDO	ANUALIZADO
FIMA PREMIUM CLASE "A"	32,61%
FIMA PREMIUM CLASE "B"	33,37%

Comparado con la TIR del proyecto: 52% se puede ver que invertir en la aplicación es más rentable con el mismo riesgo. A largo plazo, se puede ver que es más conveniente invertir en ¿Dónde estaciono? que en el Fondo Común de Inversión.



8) Equipo

El equipo de ¿Dónde estaciono? está compuesto por su socia fundadora María Milagros Troncone, su hermana María Belén y tres empleados más, uno administrativo, uno comercial y uno de marketing. Sin embargo, ellos no son empleados directos de la empresa, sino que forman parte de las compañías contratadas para las campañas de marketing y desarrollo de la app y se dedican exclusivamente a esta compañía. Belén, está estudiando la carrera de Administración de Empresas todavía, por lo que en un principio no formará parte de las decisiones de la empresa, sino solo que ayudará a su hermana cuando lo necesite. Milagros estudió Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés y realizó un curso de marketing digital en Digital House. Además, presenta un interés por los avances tecnológicos y un perfil emprendedor. Creó ¿Dónde estaciono? con la idea de mejorar el estacionamiento en la vía pública en Argentina. Le rebelaba perder tiempo valioso a la hora de estacionar, que se lleve su auto la grúa o no poder pagar el parquímetro. De ahí, surgió la idea de volver digital el proceso.

La participación va a ser 70% para Milagros y el restante para Belén, ya que es la que trajo la idea y comenzó con el funcionamiento de la misma. Si es que en un futuro, se asocian con otras personas, se decidirá, la nueva participación de cada integrante. Además, se hará mediante el voto y va a ser necesario contar con la mitad más uno para poder llegar a un acuerdo, ya que sino sería injusto para los participantes.

Obviamente, si es que alguno de los participantes de la sociedad en ese momento decidiera retirarse, debería buscar un reemplazo que compre su participación, habiéndole dado primero la opción de compra a un integrante de la sociedad, siendo justos con el resto. Además, se dispondrá una cláusula de *Non Compete* en la cual, ninguno de los socios pueda participar, ni empezar un negocio similar a este, ya que cuenta con toda la información acerca de clientes y mejores prácticas. No lo va a poder hacer hasta dos años y medio luego de haber abandonado la empresa.

Para el desarrollo de las funciones, al principio, no se contratarán empleados propios como dice anteriormente, sino se que serán tercerizados de las empresas que proveerán de servicios a la compañía. Eso se debe al nivel de complejidad que se requiere para desarrollar una aplicación móvil de estas características. Para ello, esta el “em-

pleado tecnológico” como se detallo en el capítulo de operaciones. Esta persona, será un *full-stack developer* o desarrollador de aplicaciones. Su nivel de conocimiento debe ser avanzado, ya que necesita entender Java, MySQL, PHP, Android y Swift. Se decidió que sea un empleado de dicha empresa, ya que al ser un proyecto muy costoso, no se contaba con el dinero disponible para contratar a una persona con dichas características, ya que es muy alto el sueldo mensual. Esto se debe a que la demanda de programadores en el país está en constante aumento.

En cuanto al marketing y publicidad, se hará mediante una empresa llamada Encoder Comunicación y el empleado que se encargue de la promoción, no será contratado directamente por ¿Dónde estaciono?, sino que será uno tercerizado por ellos, ya que se necesita alguien especializado y que conozca cuales son las mejores prácticas. Además de él, su equipo de trabajo estará compuesto por un community manager, un ejecutivo de cuentas, un director de arte, un diseñador gráfico y un *ads planner*. Si bien son muchos empleados, el único fijo para la app será el ejecutivo de cuentas, pero tendrá a las demás personas que trabajan con él para hacer su trabajo de la mejor manera.

9) Aspectos legales, impositivos y propietarios

Es necesario analizar las consideraciones legales al iniciar cualquier negocio. Al de elegir un tipo societario que se adapte mejor a la estrategia ¿Dónde estaciono? se evaluaron las distintas opciones de sociedades, S.A. (Sociedad Anónima) y S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada). En este tipo de sociedades los socios responden únicamente hasta el aporte de su capital en la empresa.

Las socias, decidieron constituir una S.R.L. Si bien tienen regímenes legales muy similares, las pequeñas diferencias, llevaron a tomar una decisión. Dado que la S.R.L a diferencia de la S.A., permite un estatuto más flexible y no exige un monto mínimo de capital para su inicio, pensaron que era la mejor opción. Además, por parte de la IGJ (Inspección General de Justicia), el tipo de sociedad elegida tiene menos controles, lo que lleva a una reducción en los costos. Si bien por el momento es la mejor opción, puede ser que un futuro se cambie a S.A. ya que permite la libre transferencia de participaciones, la una cantidad ilimitada de socios participantes y que esté abierta al público, pudiendo cotizar en la bolsa.

Al ser hermanas y con una confianza mutua, la sociedad va a ser con firma indistinta, por lo que sólo se necesitará a una de ellas para firmar contratos en el futuro. Además, no habrá sindicatura u órgano de fiscalización, sino que el de administración y el deliberativo será formado por las socias.

Al crear ¿Dónde estaciono?, primero se patentó la marca en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial), y luego se creó una SRL.

Se puede ver los pasos para el registro en la IGJ en el Anexo 10, en el que también se detallan los costos del proceso.

El domicilio fiscal es en Cisne 4076. Las socias tienen su domicilio en la provincia de Buenos Aires, pero la oficina va a ser en Capital, de esta forma, se simplifican las operaciones.

Patentes y marcas

Como se mencionó anteriormente, un estudio se hará cargo del registro de la marca. Se enviará la solicitud la primer semana de agosto y será publicado en el Boletín de Marcas a fin de mes. A partir de esta fecha se abre un plazo de 30 días en lo que se pueden presentar oposiciones de terceros interesados. Para ello, se registra en el sitio web del INPI, se completa la solicitud de registro, que incluye un logo no mayor a 6 x 6 cm. Luego, si todo es aprobado, se recibe el Título a la Marca Registrada. Lleva alrededor de un año completar el registro y patentamiento, pero tiene validación por 10 años. La patente del software es muy difícil, ya que es un trámite largo y la mayoría de las veces no es satisfactorio. Por esta razón, Milagros y Belén, decidieron que ese trámite no se llevaría a cabo.

Habilitaciones

Dado que no se cuenta con ningún local comercial, no se requiere de ninguna habilitación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para el funcionamiento de la misma, dado que no hay ningún local comercial. Los servicios de la empresa serán sólo online. Si es necesario la inscripción de su base de datos en el Registro Nacional de Bases de Datos, para poder estar avalados por la Dirección Nacional de Protección de Datos.

Privacidad y Seguridad de la Información

Los usuarios de la app cuentan con la Ley número 25.326 de protección a los datos personales en medios digitales. Ya que al registrarse deben ingresar sus datos, nombre, DNI, e-mail, marca y modelo de auto con su patente y tarjeta de crédito si se suscriben a la opción Premium.

“La presente ley tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de datos, u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean éstos públicos, o privados

*destinados a dar informes, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas”.*³⁴

Por esta razón, los datos que ingresa el conductor, solo pueden visualizados por el mismo y es de acceso restringidos a los demás usuarios, administradores del sistema o personas ajenas. Una vez que el usuario sale de la aplicación, sus datos no pueden ser usados. Esto se debe al Artículo 5 de la ley antes mencionada que dice:

“El tratamiento de datos personales es ilícito cuando el titular no hubiere prestado su consentimiento libre, expreso e informado”

Cada vez que inicie sesión, la persona puede modificar datos ya que puede ser que quiera cambiar el método de pago o bien el modelo de auto y patente ingresado anteriormente. En caso que quiera dar de baja su perfil dado que no quiere utilizar más la aplicación, tiene el derecho de pedir la eliminación de sus datos:

“Los datos deben ser destruidos cuando hayan dejado de ser necesarios o pertinentes a los fines para los cuales hubiesen sido recolectados”

Para poder usar la aplicación, los usuarios deben aceptar los términos y condiciones que preservan a la empresa. Si no lo hacen, no podrán acceder al servicio.

Impuestos

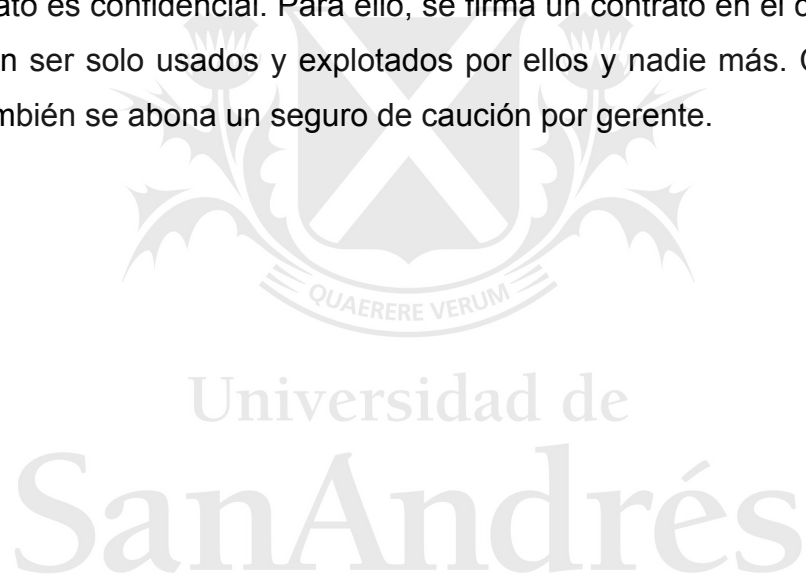
Se tendrán que abonar los siguientes impuestos. Son tres los principales. El primero es el Impuesto a los Ingresos Brutos que es del 3,5%, es directo y se abona a la Administración Gubernamental de Ingresos Públicos (AGIP) de forma mensual. El segundo es el Impuesto a las Ganancias (IIGG), que también es directo, pero se abona a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Se calcula haciendo el 35% del resultado impositivo generado por la empresa. El último, es el Impuesto al Valor Agregado (IVA) que es del 21% en el país y es de tipo indirecto. Se paga a fin de mes la diferencia entre el IVA de Crédito Fiscal y el IVA de Débito Fiscal. Se obtendrá del cobro de los usuarios de la app o de clientes indirectos también.

³⁴ Protección de los Datos Personales INFOLEG. Ministerio de Justicia. Presidencia de la Nación.

Seguros y contratos

Con respecto a los servicios que ¿Dónde estaciono? tiene tercerizados, como el mantenimiento y creación de la app como el de marketing, en el contrato se pactará una indemnidad con respecto a los empleados. De esta forma, no habrá problemas legales si es que un empleado se lastima o tiene algún problema, ¿Dónde estaciono? se libera de cualquier contingencia y no es responsable solidario. El seguro de la Aseguradora de Riesgos de Trabajo (ART) es pagado por las empresas subcontratadas, no por la que presta el servicio de la aplicación, por lo que si un empleado tiene un accidente, ellos son los encargados de pagar por los daños y perjuicios.

Por otro lado, en cuanto a la información que manejen ambas empresas sobre la que las contrató es confidencial. Para ello, se firma un contrato en el cual, los códigos de la app pueden ser solo usados y explotados por ellos y nadie más. Como se dijo anteriormente, también se abona un seguro de caución por gerente.



10) Plan de implementación y Riesgos

En esta sección, se detallará el cronograma de implementación así también como los riesgos de puesta en marcha y las estrategias de salida posibles.

Para que la aplicación funcione adecuadamente, es necesario hacer varios trámites y operaciones antes. Si bien la aplicación empezará a funcionar en febrero de 2019, los asuntos legales y algunas campañas de marketing empiezan antes. Dentro de los asuntos importantes previos a la fecha, es necesario que se realice la creación de la sociedad y la registración de la marca en el INPI. A partir de noviembre y hasta principios de febrero, también se va a llevar a cabo la campaña publicitaria de la lanzamiento de la app como se detalló anteriormente. Además, va a ser necesario una o varias reuniones con el Gobierno de la Ciudad para que provea los datos correspondientes acerca de los lugares de estacionamiento permitido y se llegue a un acuerdo acerca del cobro del parquímetro, el nuevo sistema de pago “online” y el pago por parte de ellos de la comisión de Mercado Pago. Si es que aceptan esas condiciones, a partir de agosto de 2019, comenzaría a correr la versión Premium de la app. Los ingresos por la suscripción arrancarían un mes después ya que el primero es de prueba.

En cuanto a la implementación, primero será en Capital Federal y luego se sumará el resto de las áreas. Esto se debe a que es necesario probar el funcionamiento de la app en una zona controlada, pero con mucho movimiento de autos y posibles usuarios.

	Ago-18	Sept-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Agosto-19	Sept-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Agosto-20	Sept-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
Legales (creación de srl, otros)																													
Registración de la marca																													
Desarrollo App																													
Lanzamiento App																													
Reuniones para publicidad por eventos																													
Campaña Marketing Inicio																													
Campaña Marketing continua																													
Lanzamiento Premium																													

Riesgos

Es importante destacar que el número de usuarios que utilicen la app sean como mínimo los que se nombraron anteriormente en los costos. Eso se debe a que sin la cantidad necesaria, no va a haber la información adecuada sobre la cantidad de lugares libres de estacionamiento. Una reducción en el número puede hacer que la rentabilidad baje ya que no sea tan buena la experiencia del usuario. Además, con una cantidad menor de usuarios, puede ser que hayan empresas que prefieran invertir en otros lugares para publicidad en vez de hacerlo en ¿Dónde estaciono?. Obviamente, esto disminuiría los ingresos, no solo de publicidad por “eventos”, sino también de AdSense (publicidad de Google), ya que se disminuirían la cantidad de impactos.

El desarrollo de la app tiene que ser el adecuado, con el mejor equipo posible ya que el éxito depende de ofrecer un producto fácil de utilizar y confiable en todo momento y que le solucione los problemas existentes a los conductores. Además, debe de hacerse en el tiempo estimado, ya que hay una gran cantidad de competidores y la rapidez es clave en un mundo tan competitivo.

Otro tema no menor, es el apoyo del Gobierno de la Ciudad en la aplicación. Esto se pondría en riesgo la app, debido a que se necesita en primer lugar de los mapas con los espacios de estacionamiento permitidos. En segundo lugar, el nuevo sistema de pago de parquímetro ayudaría de gran manera a los usuarios, y si no se aprueba, no sería de tanta ayuda para los usuarios, ya que deben pagarlo de otra manera. El Gobierno se debe de hacer cargo del pago de la comisión de Mercado Pago por el cobro del parquímetro.

Por el lado de lo financiero, si bien las socias aportarán una pequeña cantidad de dinero, y los inversores harán el resto, es importante contar con ese apoyo, ya que es necesario para la inversión inicial en tecnología y el dinero para demás necesidades el primero y segundo año. Se necesita que los ingresos sean como base los que se detallaron en la sección de costos, ya que sin ellos va a ser imposible el pago del alquiler del data center y el mantenimiento de la app. Los primeros meses antes del lanzamiento de la versión premium, se utilizarán como prueba para ver que funciones y atributos necesitan mejorarse y cuáles corren correctamente. Luego de incorporar las dos versiones, las nuevas cosas se harán de manera más rápida y sin tanta evaluación, mientras que se crea que es lo adecuado, sin cambiar la esencia de la app.

Para estar seguros del adecuado funcionamiento de la aplicación es que se hace una investigación de mercado sobre las mejores prácticas y atributos para que el usuario final esté contento desde el primer momento. Para ello, además de encuestas, se realizaron focus groups con personas de distintas edades e intereses pero todas con habilidades para manejar. Debido a que es necesaria la visibilidad del producto desde el principio, es que se empieza con la campaña de marketing cuatro meses antes del lanzamiento, luego más cerca de la fecha, se vuelve a hacer otra ronda de publicidad para reforzar la primera.

De ser imposible de conseguir inversores o familiares que apoyen el proyecto, las socias pueden recurrir a un préstamo del Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), para solventar el inicio y puesta en funcionamiento de la app.

Otro riesgo no menor, es la fluctuación del precio del dólar en la Argentina. Años anteriores, aunque estén herradas las proyecciones, habían posibles tipos de cambio. Con la situación actual del país es imposible encontrar un dato fehaciente del precio de acá a 3 años.

Salida

En cuanto a las estrategias de salidas posibles, se encuentra la de brindar en oferta pública las acciones de la empresa, pero para ello, es necesario que la S.R.L. se convierta en S.A. ya que no se puede hacer eso en la primera. De esta forma, se podría conseguir liquidez rápidamente, no solo en el mercado local, sino que también en el extranjero.

Con respecto a los inversores, es necesario que se firme un “Pacto de Socios” al momento de acordar la inversión. En ello, debe haber ciertas cláusulas importantes como el de *Tag Along* (Derecho de Acompañamiento), *Drag Along* (Derecho de Arrastre), el *Right of First Refusal* (Derecho de Primera Denegación) y por último el *Liquidation Preference* (Derecho de Liquidez Preferente). El primero, se protege a los socios minoritarios de la sociedad, ya que en el “supuesto de que un tercero realice una oferta de compra a uno de los socios por sus participaciones en la sociedad, el resto de socios podrán ofrecer al tercero en las mismas condiciones y términos sus propias participaciones”³⁵.

³⁵ Para más información visite: <https://delvy.es/clausulas-drag-tag-en-pacto-de-socios/>

El segundo, se encarga principalmente de proteger la salida del socio mayoritario. De esta forma, el socio mayoritario, tiene el derecho de obligar al resto de los socios a que vendan sus participaciones al comprador en caso de que exista uno.

El tercero, restringe a la parte contratante de aceptar una oferta de un tercero para iniciar una transacción específica, sin ofrecer primero los términos propuestos por el tercero al titular³⁶.

La cuarta, habla de un derecho de preferencia que tiene el inversor frente al resto de los socios firmantes.³⁷

Como última opción, es la venta de la totalidad de la empresa. Si bien es una buena manera de salir, también es una opción la de la venta a Google y ser un complemento de Waze, ya que es poco probable que la persona utilice una aplicación sobre tránsito para ver el mejor recorrido y el tiempo de demora y otra para ubicar los lugares de estacionamiento y pago de parquímetro. Otro comprador posible es el Gobierno de la Ciudad, ya que es un buen complemento para los servicios que provee el Estado.

Si es que ninguna de las opciones mencionadas anteriormente prospera, y la compañía no tiene ingresos suficientes, va a ser necesaria la disolución de la sociedad y liquidación. Previo a esto, se intentará de vender las patentes de uso de la app para tener un poco de ganancias del negocio y es el activo principal de la empresa, ya que sin ellos, las personas no tendrían esos beneficios.

³⁶ General Contract Clauses: Right of First Refusal by Practical Law Commercial Transactions

³⁷ ¿Cómo proteger mi inversión en una startup? 2018. Y Cláusulas Drag Along y Tag Along en un Pacto de Socios. Josep Navajo

11) Bibliografía

Libros:

- Brealey, R., Myers, S. C. y Allen, F. “Principios de Finanzas Corporativas”. 9na Edición. México: Mc-Graw Hill.
- Bygrave, W. and Zacharakis, A. 2008. “Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping”. En *Entrepreneurship*, 83-165. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Dvoskin, R. “Fundamentos de Marketing”. Buenos Aires: Granica (2004). Capítulo 11.
- Fernandez Pablo. “Discount Rate (Risk-Free Rate and Market Risk Premium) used for 41 countries in 2017: a survey”. (2017)
- Hoffman, D. et al. “Principios de marketing y sus mejores prácticas”
- Lavolpe A. , Capasso C. y Smolje, A. - “*Presupuestos y Control*”- Editorial La Ley – Edición 2 - Año 2010.
- Mullins, J. W. “The Bussiness Road Test. What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan?” – Tercera edición. Londres: FT Prentice Hall
- Porter, M. “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”. Harvard Business Review, 79-93 (2008)

Otras fuentes:

Aplicación de estacionamiento Estacionapp

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.app.estacionapp&hl=es>

Aplicación de estacionamiento Parkool

<http://parkool.webflow.io/>

2010. “Empresas se mudan del centro porteño a la periferia”. Infobae. 16 de octubre. Consultado: 12 de junio de 2017.

<http://www.infobae.com/2010/10/16/542026-empresas-se-mudan-del-centro-porteno-la-periferia/>

2011. Nino Fernandez. “En el interior, ya se consiguen oficinas de lujo lejos del centro” Clarín. 17 de julio. Consultado: 12 de junio de 2017.

https://www.clarin.com/ieco/economia/interior-consiguen-oficinas-lejos-centro_0_Hk-Y9JTvml.amp.html

2013. “Cláusulas Drag Along y Tag Along en un Pacto de Socios”. Josep Navajo

<https://delvy.es/clausulas-drag-tag-en-pacto-de-socios/>

2014. Mobile. “2 Billion Consumers Worldwide to Get Smart(phones) by 2016” eMarketer. 11 de Diciembre. Consultado: 10 de septiembre de 2017.

<https://www.emarketer.com/Article/2-Billion-Consumers-Worldwide-Smartphones-by-2016/1011694>

2014. Silvia Gómez. “Uno de cada tres autos, sin lugar para estacionar en Capital” Clarín. 23 de Julio. Consultado: 12 de junio de 2017.

https://www.clarin.com/ciudades/autos-lugar-estacionar-Capital_0_rJ5ZGfocP7e.html

2015. Sociedad. “Multarán a los dueños de las casas cuyo cordón sea pintado de amarillo sin autorización” Infobae. 13 de Noviembre. Consultado: 12 de junio de 2017.

<http://www.infobae.com/2015/11/13/1769399-multaran-los-duenos-las-casas-cuyo-cordon-sea-pintado-amarillo-autorizacion/>

2016. “Faltan 530.000 lugares para estacionar en Capital”. Pablo Tomino, La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/1966811-faltan-530000-lugares-para-estacionar-en-la-capital>

2016. La Ciudad. “La Plata tiene una aplicación para encontrar un lugar para estacionar” El Dia. 6 de Diciembre. Consultado: 10 de mayo de 2017.

<http://www.eldia.com/nota/2016-12-6-la-plata-tiene-una-aplicacion-para-encontrar-un-lugar-para-estacionar>

2016. Matías Bonelli. “El aumento que faltaba: el estacionamiento privado en Capital Federal subió 20%” El Cronista. 9 de Febrero. Consultado: 12 de junio de 2017.

<https://www.cronista.com/negocios/El-aumento-que-faltaba-el-estacionamiento-privado-en-Capital-Federal-subio-20-20160209-0019.html>

2016. Mauricio Giambartolomei. “Parquímetros: sólo se podrá pagar con la tarjeta SUBE” La Nación. 23 de Abril. Consultado: 20 de agosto de 2017.

<http://www.lanacion.com.ar/1891974-parquimetros-solo-se-podra-pagar-con-la-tarjeta-sube>

2016. Todología. “La generación 'millennial': cuando viajar importa más que comprar una casa”. 8 de Marzo. Consultado: 12 de junio de 2017.

<http://www.elmundo.es/papel/todologia/2016/03/07/56dd640e268e3e86568b45ad.html>

2016. Un problema que se agrava en la Ciudad. Hay casi dos autos por espacio para estacionar y se hacen 2.500 multas diarias. Clarín.

https://www.clarin.com/ciudades/espacio-estacionar-hacen-multas-diarias_0_Vy9LYw96g.html

2017. Autos y motos, suplementos. “Aumentó la cantidad de vehículos que circulan por todo el país” La Unión. 30 de Mayo. Consultado: 20 de junio de 2017.

<http://launion.com.ar/aumento-la-cantidad-de-vehiculos-que-circulan-por-todo-el-pais/>

2017. Ciudad de Buenos Aires. “Se viene la licitación para el "estacionamiento inteligente" en la Ciudad” Clarín. 18 de marzo. Consultado: 12 de junio de 2017.

https://www.clarin.com/ciudades/viene-licitacion-estacionamiento-inteligente-ciudad_0_B1B95lqsx.html

2017. El Directorio Ejecutivo del FMI concluye la Consulta del Artículo IV con Argentina correspondiente a 2017

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2017/12/29/pr17524-imf-executive-board-concludes-2017-article-iv-consultation-with-argentina>

2017. Marta Perez. “COMUNICADO: Vuelve el alquiler de coche como básico del verano” EuropaPress. 1 de Agosto. Consultado: 20 de agosto de 2017.

<http://www.europapress.es/comunicados/sociedad-00909/noticia-comunicado-vuelve-alquiler-coche-basico-verano-20170801112002.html>

2017. Política. “El Gobierno porteño insistirá otra vez este año en la ley contra los trapitos” Infobae. 23 de Febrero. Consultado: 15 de junio de 2017.

<http://www.infobae.com/politica/2017/02/23/el-gobierno-porteno-insistira-otra-vez-este-ano-con-la-ley-contra-los-trapitos/>

2017. Rahis Saifi. “The 2017 Mobile App Market: Statistics, Trends, and Analysis” Business 2 Community. 6 de Enero. Consultado: 20 de agosto de 2017.

<http://www.business2community.com/mobile-apps/2017-mobile-app-market-statistics-trends-analysis-01750346#AmMQfByfT2vemyZw.97>

2017. “Tarifa de estacionamiento de Apart Car”. Apartcar. 28 de mayo. Consultado: 15 de julio de 2017.

<http://www.apartcar.com.ar/files/tarifas/tarifas.pdf>

2018. “¿Cómo proteger mi startup?”. Daniela Leal, Delvy España.

<https://delvy.es/proteger-inversion-una-startups/>

2018. Banco Central de la República Argentina. Informe de Política Monetaria. Enero 2018.

<http://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/IPOM0118.asp>

2018. “Economistas Elevan las Proyecciones del Dólar para Diciembre hasta los \$26”. El Cronista. 8 de Mayo de 2018. Consultado: 12 de mayo de 2018.

<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Economistas-elevan-las-proyecciones-del-dolar-para-diciembre-hasta-los-26-20180508-0025.html>

2018. Estacionamiento porteño 2018: más parquímetros, garajes más caros y ampliación de zonas restringidas. Infobae.

<https://www.infobae.com/sociedad/2018/04/07/estacionamiento-porteno-2018-mas-parquímetros-garajes-mas-caros-y-ampliacion-de-zonas-restringidas/>

2018. "General Contract Clauses: Right of First Refusal by Practical Law Commercial Transactions"

[https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/8-534-0585?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true&comp=pluk&bhc p=1](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/8-534-0585?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true&comp=pluk&bhc p=1)

2018. Google Support AdSense.

<https://support.google.com/adsense/answer/7164703?hl=es>
<https://support.google.com/adsense/answer/1709871?hl=es>

2018. Inversor Angel Wikipedia

https://es.wikipedia.org/wiki/Inversor_%C3%A1ngel

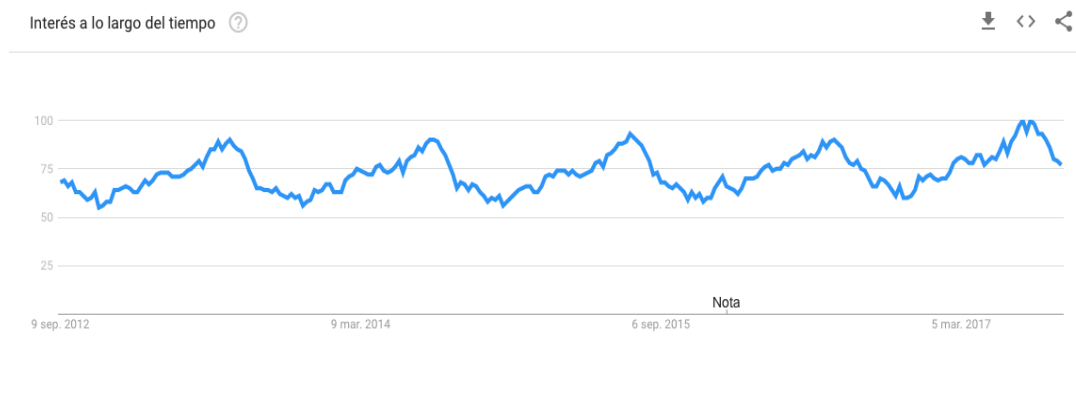
2018. Protección de los Datos Personales INFOLEG. Ministerio de Justicia. Presidencia de la Nación.

<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm>

Universidad de
San Andrés

12) Anexos

Anexo 1



Fuente: Google Trends

Anexo 2

Resumen – Cantidad de Vuelos

Vuelos [#]	Ene-May			2016					2017				
	2015	2016	2017	May	Feb	Mar	Abr	May	Δ May'17 vs. Abr'17	Δ May'17 vs. May'16	Δ Ene-May'17 vs. Ene-May'16		
Cabotaje	12.402	12.055	13.445	11.201	12.372	14.403	13.266	13.349	0,6%	19,2%	11,5%		
Internacional	8.485	8.643	8.979	8.038	8.933	8.854	8.352	8.334	-0,2%	3,7%	3,9%		
TOTAL	20.888	20.698	22.424	19.240	21.305	23.258	21.618	21.683	0,3%	12,7%	8,3%		

Vuelos [#]		Ene-May			2016					2017				
		2015	2016	2017	May	Feb	Mar	Abr	May	Δ May'17 vs. Abr'17	Δ May'17 vs. May'16	Δ Ene-May'17 vs. Ene-May'16		
Comercial	Regular	15.091	15.443	16.465	14.783	16.033	16.936	15.424	16.135	4,6%	9,1%	6,6%		
	No Regular	1.677	1.549	1.770	1.311	1.752	1.742	1.622	1.590	-2,0%	21,3%	14,3%		
Privado	Nacional	3.804	3.338	3.798	2.810	3.256	4.156	4.145	3.604	-13,1%	28,2%	13,8%		
	Extranjero	316	368	390	336	265	425	428	355	-17,2%	5,7%	6,1%		
TOTAL		20.888	20.698	22.424	19.240	21.305	23.258	21.618	21.683	0,3%	12,7%	8,3%		

Estadísticas Mayo 2017

PASAJEROS: 2,06 millones (+18,0% que en mayo 2016)

INTERNACIONAL
55%

CABOTAJE
45%

VUELOS: 21.683 (+12,7% que en mayo 2016)

CABOTAJE
62%

INTERNACIONAL
38%

EANA | NAVEGACIÓN AÉREA ARGENTINA

Fuente:

www.eana.com.ar

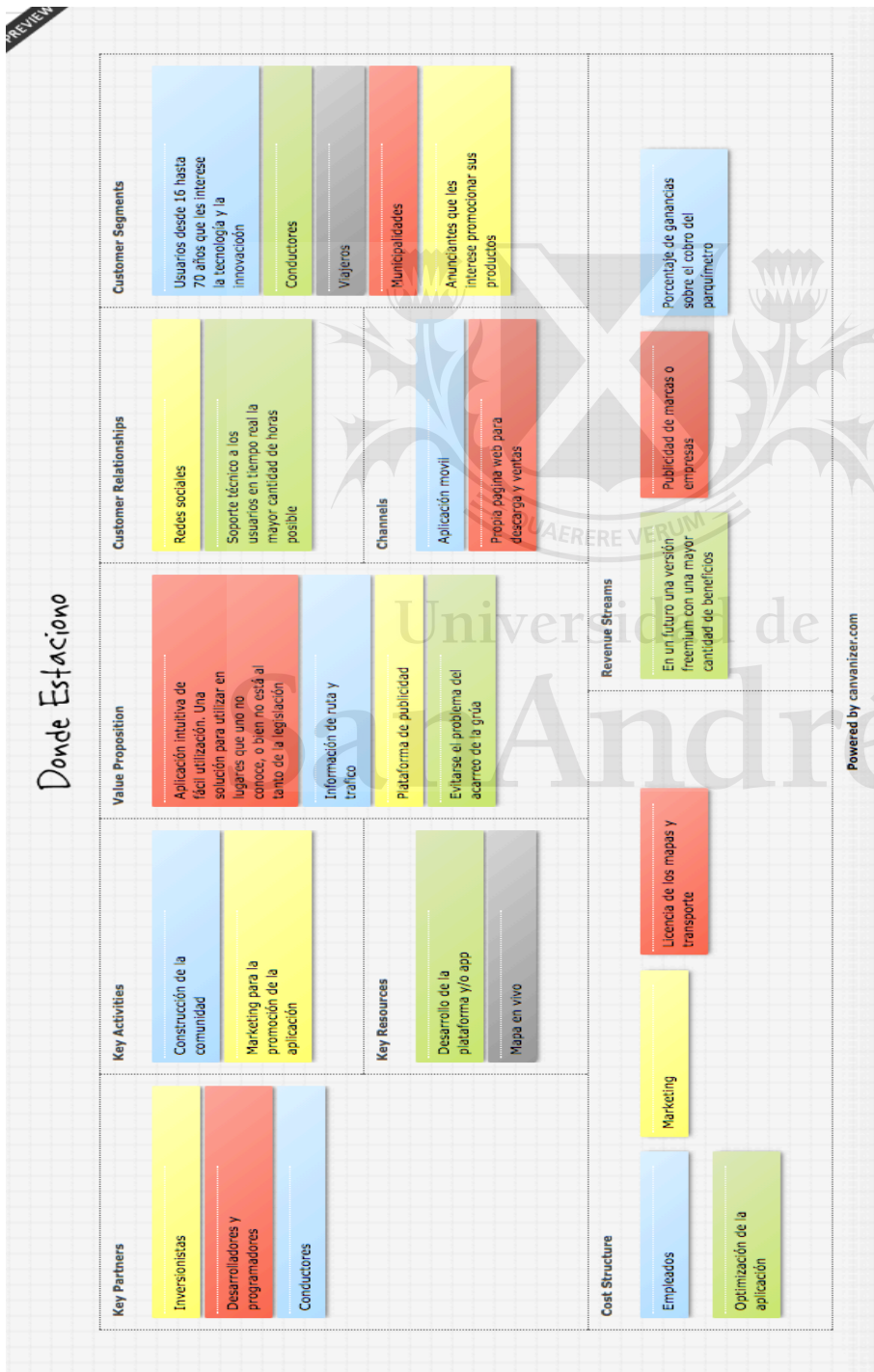
2017

Anexo 3

Municipios que cuentan con la tarjeta SISTE:

- San Isidro
- Martínez

Anexo 4




Fuente: Elaboración propia. Plantilla de Canvanizer.

Anexo 5



Anexo 6

Universidad de
San Andrés

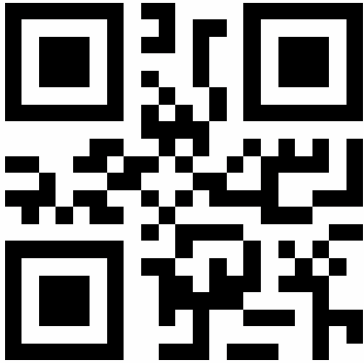
 This offer is only valid in Argentina restaurants.

¡TE MERECE ESTA PROMO!

Coupon valid **26/06/2018** to **03/07/2018**

My coupon code

MQHNIQ



This coupon code can be used only once.

Anexo 7

	USO DEL CRÉDITO MENSUAL GRATUITO (USD 200)	RANGO DE VOLUMEN MENSUAL (PRECIO POR CADA MIL LLAMADAS)		
		De 0 a 100,000	De 100,001 a 500,000	Más de 500,001
Mobile Native Static Maps	Cargas ilimitadas	USD 0.00	USD 0.00	COMUNÍCATE CON VENTAS para obtener descuentos por volumen.
Mobile Native Dynamic Maps	Cargas ilimitadas	USD 0.00	USD 0.00	
Embed	Cargas ilimitadas	USD 0.00	USD 0.00	
<u>Embed Advanced</u>	Hasta 14,000 cargas	USD 14.00	USD 11.20	
Static Maps	Hasta 100,000 cargas	USD 2.00	USD 1.60	
Dynamic Maps	Hasta 28,000 cargas	USD 7.00	USD 5.60	
Static Street View	Hasta 28,000 panorámicas	USD 7.00	USD 5.60	
Dynamic Street View	Hasta 14,000 panorámicas	USD 14.00	USD 11.20	

Anexo 8

Actividades culturales y asistentes a los centros culturales barriales por tipo de actividad. Ciudad de Buenos Aires. Años 2008/2017				
Tipo de actividad	2014	2015	2016	2017
	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
Total	3.114	3.072	3.487	2.522
Cine y video	188	132	111	123
Culturas urbanas	169	329	330	175
Danza	457	408	742	269
Música	446	377	418	391
Teatro	979	906	969	778
Megaevento	307	303	363	317
Exposición y muestra	322	205	269	188
Conferencia, jornada y presentaciones	111	167	199	176
Otro	135	245	86	105

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Economía y Finanzas GCBA) sobre la base de datos del Ministerio de Cultura. Dirección de Promoción Cultural.



Universidad de
San Andrés

Anexo 9

Mes	Cantidad de usuarios	Precio del parquímetro o x hora	Cant. De horas	Días	Porcentaje de ganancia (10%)	Ingreso total
ago-19	120	\$11	4	24	0,1	\$12.672
sept-19	144	\$11	4	24	0,1	\$15.206
oct-19	320	\$11	4	24	0,1	\$33.792
nov-19	528	\$11	4	24	0,1	\$55.757
dic-19	736	\$11	4	24	0,1	\$77.722
ene-20	960	\$12	4	24	0,1	\$110.592
feb-20	1000	\$12	4	24	0,1	\$115.200
mar-20	1080	\$12	4	24	0,1	\$124.416
abr-20	1100	\$12	4	24	0,1	\$126.720
may-20	1200	\$12	4	24	0,1	\$138.240
jun-20	1240	\$12	4	24	0,1	\$142.848
jul-20	1260	\$12	4	24	0,1	\$145.152
ago-20	1280	\$12	4	24	0,1	\$147.456
sept-20	1300	\$12	4	24	0,1	\$149.760
oct-20	1320	\$12	4	24	0,1	\$152.064
nov-20	1340	\$12	4	24	0,1	\$154.368
dic-20	1360	\$12	4	24	0,1	\$156.672
ene-21	1380	\$13	4	24	0,1	\$172.224
feb-21	1400	\$13	4	24	0,1	\$174.720
mar-21	1420	\$13	4	24	0,1	\$177.216
abr-21	1440	\$13	4	24	0,1	\$179.712
may-21	1460	\$13	4	24	0,1	\$182.208
jun-21	1480	\$13	4	24	0,1	\$184.704
jul-21	1500	\$13	4	24	0,1	\$187.200
ago-21	1520	\$13	4	24	0,1	\$189.696
sept-21	1560	\$13	4	24	0,1	\$194.688
oct-21	1600	\$13	4	24	0,1	\$199.680
nov-21	1680	\$13	4	24	0,1	\$209.664
dic-21	1760	\$13	4	24	0,1	\$219.648

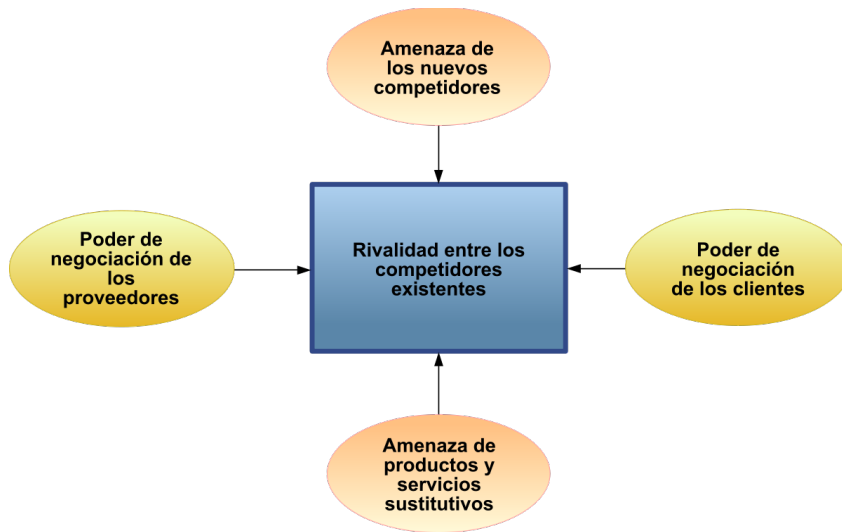
Anexo 10

Para hacer la inscripción en la IGJ, es necesario ingresar al sitio web (www.jus.gob.ar), a la sección de trámites y dentro de allí al Registro Público de Comercio y a la parte de Sociedades Comerciales. Allí, se opta por el tipo que se eligió y se rellena el formulario correspondiente de constitución. Es necesario reservar el nombre de la empresa que tiene un costo de \$270, pagar el formulario, que el monto es de \$1440 si es que se hace de forma común y \$4320 si es rápido y \$200 por renglón por publicar edictos. Además, es necesario que el gerente tenga una póliza de caución de \$800 pesos. Si es que se quiere agregar un gerente más, ese monto se duplica. Se puede ver en el siguiente detalle los documentos necesarios:

CONCEPTOS NO GRAVADOS POR EL I.V.A.	
Sellos Matriz, Testimonio y Derechos	437,00
Formulario IGJ-Constitución S.A.-Normal	1.440,00
Formulario IGJ-Constitución S.R.L.-Urgente	4.320,00
Formulario IGJ-Constitución S.A.-Urgente	5.760,00
Formulario IGJ-Reserva de Denominación SA	360,00
Formulario IGJ-Reserva de Denominación SRL	270,00
Legalizaciones	370,00
Tasa de Inscripción S.A.	100,00
Tasa Retributiva S.R.L.	30,00
Comisión Banco Nación	40,00
Publicación de Edicto en Boletín Oficial	150,00
Fotocopias	0,10
Ley 25.413	359,85
	Subtotal :
	13.636,95
CONCEPTOS GRAVADOS POR EL I.V.A.	
Foja Elaborada	150,00
Aporte Notarial Fijo	190,00
Diligenciamiento IGJ	130,00
Dictamen Precalificadorio	4.500,00
Honorarios Sociedades	8.500,00
Transcripción de Doc. Habilitante	250,00
Inserción de Documentación Habilitante	90,00
	Subtotal :
	13.810,00

OBSERVACIONES: Mili.-	Subtotal :	27.446,95
	IVA Inscripto :	2.900,10
SON PESOS: treinta mil trescientos cuarenta y siete con cinco centavos.-	TOTAL (\$):	30.347,05

Anexo 11: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Universidad de
San Andrés