



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA

Plan de Negocios: Parking Inteligente

Autor: Francisco Javier Reffino Pereyra

DNI: 31.289.486

Mentor del Trabajo de Graduación: Pedro José Frías

CABA, 31 de Octubre de 2018

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	3
PRIMERA ETAPA –PARKING COMERCIAL	4
Tecnología y equipamiento	6
Sistema de contingencia	10
SEGUNDA ETAPA –PARKING PÚBLICO	11
Tecnología y equipamiento	13
ANÁLISIS DE INDUSTRIA Y ENTORNO	16
Análisis PEST	16
5 Fuerzas de Porter	20
Análisis FODA	24
Tipo de industria	26
Tamaño del sector y crecimiento	26
Testeo consolidado	27
MERCADO OBJETIVO	30
Segmentación	30
Atributos valorados por los clientes	33
Competidores	33
Estrategia genérica	34
Objetivos estratégicos y bases para competir	35
PROPUESTA DE VALOR	36
Modelo CANVAS	36
PLAN DE MARKETING	38
Producto	38
Precio	40
Plaza	41
Promoción	41
PLAN FINANCIERO	43
CONCLUSIONES	45
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	49

Resumen Ejecutivo

Parking Inteligente (PI) es una compañía que nació para ofrecer soluciones para estacionamientos con tecnología aplicada.

El corazón del negocio lo conforma la aplicación (PI) que, integrada al equipamiento del estacionamiento en su totalidad, ofrece grandes beneficios y ventajas tanto para el propietario del establecimiento como los usuarios finales del servicio.

Gracias a (PI) los propietarios de estacionamientos podrán automatizar su negocio con la posibilidad de administrarlo a distancia, lograr eficiencia en la gestión como también mayor control de su caja y reducción de costos laborables, ampliar su franja horaria de acción e incrementar sus ingresos con la captación de nuevos usuarios entre otros beneficios. Asimismo, los usuarios finales tendrán la posibilidad de vivir una experiencia tecnológica y mejorada del servicio accediendo en forma online a la información de los estacionamientos adheridos a (PI).

Parking Inteligente operará en una primera etapa en el territorio de Capital Federal en los principales ejes comerciales y zonas de alto tránsito con la posibilidad de extenderlo en una segunda etapa a nuevos territorios.

La estrategia de (PI) se centrará en la diferenciación sustentada en la calidad y confiabilidad del servicio. A cambio, recibiremos un fee mensual que será competitivo y atractivo para nuestros clientes y que permitirá generar un Network que le de exposición y visibilidad a nuestra marca.

Nuestra misión será llevar innovación y eficiencia en el servicio de estacionamiento con la visión de ser la empresa líder en soluciones de estacionamiento sustentados en los valores de transparencia y excelencia.

El objetivo central será captar el 4% de la participación del segmento de mercado dentro de los primeros 5 años.

El potencial financiero del proyecto estima un volumen de ventas totales de US\$ 1.06 M durante los primeros 5 años. El VAN del proyecto es de US\$ 227 K con una TIR equivalente al 27% y un payback de 5 años.

El proyecto será financiado en forma propia a través de aportes de capital del orden de los US\$ 250 K.

Oportunidad de negocio:

El plan de negocio se relaciona específicamente con una solución en materia de estacionamientos inteligentes. Principalmente en las grandes ciudades existen problemas en relación al tránsito y eficiencia en el servicio de estacionamiento que abren un amplio abanico de oportunidades de mejora e innovación. Estacionamientos precarios, mal gestionados y sin uso de tecnología integrada de automatización se convierten en un común denominador. De lo mencionado previamente surgen oportunidades interesantes para optimizar y eficientizar el modelo de negocios de estacionamientos generando un impacto favorable tanto en la experiencia de los usuarios como de los propietarios de parkings.¹

La idea de negocio consiste básicamente en una solución integral que se ofrecerá en una primera etapa dentro de la esfera privada, ya sea playas de estacionamiento, garajes comerciales y centros comerciales; y en una segunda etapa un modelo adaptado en el ámbito público en las zonas de estacionamiento medido, ya sea ciudades o municipios.

En resumidas cuentas consiste en una aplicación que integrada a tecnología de última generación conforman un sistema de solución inteligente que automatiza considerablemente el servicio de estacionamiento ofreciendo grandes ventajas y beneficios tanto a los usuarios, propietarios de parkings como también a administraciones gubernamentales.

¹ La Nación (Septiembre 2016). Estacionar, un problema vigente que se pretende solucionar. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/1937875-estacionar-un-problema-vigente-que-se-pretende-solucionar>

Primera etapa – Parking comercial:

El usuario obtiene la información de la disponibilidad de lugares libres para estacionar a través de una pantalla digital al ingreso del estacionamiento o desde la aplicación de celular que incluye la información de los establecimientos adheridos a esta tecnología.

Cuando el usuario quiere ingresar un sistema de foto captura almacena la información de la patente del vehículo como también fecha/hora de ingreso y habilita la barrera de ingreso permitiendo estacionar en las áreas delimitadas disponibles. Antes de retirar su vehículo, con los datos de su patente paga vía tarjeta de débito/crédito a través de una terminal autopago que expende el ticket factura o desde la aplicación de celular habilitada que envía el ticket factura vía email. Finalmente se dirige a la salida donde el sistema de foto captura detecta la patente, valida si la misma tiene el pago registrado y en caso afirmativo habilita la barrera de salida.

También la aplicación o terminal autopago permiten efectuar pagos por estadías más prolongadas (mensuales), que reservan para determinada patente una plaza correspondiente dentro del predio por el plazo abonado. En este caso, automáticamente dicha plaza (patente) se descuenta del total de lugares disponibles en el establecimiento por el plazo correspondiente.

La información de la lectora de patente alimenta vía wifi la base de datos del servidor y permite saber en tiempo real la cantidad de lugares disponibles y los datos de los vehículos que circulan dentro del parking (fecha y hora de ingreso o egreso).

El servicio incluye al propietario del parking un acceso diferencial a la aplicación que le permitirá acceder a la base de datos contenida en el back-end con toda la información y estadísticas de gestión, datos de facturación del negocio como también un sistema de cámaras al cual podrá acceder en forma remota. Asimismo se ofrecerá vía alianza estratégica con una empresa de seguridad del rubro, un sistema de monitoreo más complejo y con personal

especializado en caso de preferirlo, eliminando en su totalidad la necesidad de contar con personal dentro del establecimiento.

Los beneficios tanto para el usuario como para el dueño del servicio son innumerables:

En primera instancia, los usuarios tendrán una experiencia tecnológica y automatizada que les ahorrará tanto en demoras como quejas gracias a la eficiencia del proceso.

El servicio ofrece un sistema de pago tan simple como práctico evitando la necesidad de contar con efectivo. Por su parte, podrá acceder a la aplicación con sus mapas interactivos y obtener información de los estacionamientos comerciales adheridos a este sistema con la disponibilidad de lugares, horarios y tarifas en tiempo real.

Desde la óptica del dueño del estacionamiento que contratará el servicio, obtendrá beneficios demostrables tanto en la eficiencia, seguimiento y control del negocio a distancia, como también ahorros considerables en sueldos de personal y cargas sociales. Asimismo, este sistema le permitirá ampliar la franja horaria de acción e incrementar notablemente sus ingresos al permitirle operar durante las 24 hs del día.

El servicio puede ofrecerse en una primera etapa en playas de estacionamiento, garajes y centros comerciales dentro de territorio de Capital Federal con la posibilidad de escala a nuevas ciudades a nivel nacional e internacional.

La adquisición del equipamiento necesario a integrarse a la solución corre por cuenta del propietario del estacionamiento, mientras que los costos de instalación son asumidos por Parking Inteligente (PI).

Como contraprestación, se acuerda un contrato en el que el propietario del estacionamiento abonará una cuota mensual por el servicio brindado y su mantenimiento.

Tecnología y equipamiento:

Se compone de distintos módulos que se adaptan fácilmente a la arquitectura de cada estacionamiento.

Aplicación “Parking Inteligente”-

La aplicación integra la información de los estacionamientos adheridos a la tecnología “Parking Inteligente” con su ubicación, disponibilidad de lugares, horarios y tarifas en tiempo real.

El front-end brinda la parte del software que permite la interacción con los usuarios finales. Brinda la opción de acceso a los mapas e información y efectuar los pagos con el código de patente vía tarjeta de débito / crédito para diferentes tipos de estadía enviando el ticket digital al mail indicado.



Los dueños de los parkings adheridos al servicio tendrán habilitado el acceso a la información contenida en la base de datos (back-end) que le brindará datos online de los movimientos del día, registros de ocupación, estadísticas, informes de gestión, como también acceder a toda la facturación. Tendrá como funcionalidad un mecanismo de tarifas versátil y configurable. Asimismo podrá acceder al sistema de monitoreo de cámaras.



Pantalla visible al ingreso del establecimiento -

Se alimenta de acuerdo a la información registrada por el sistema de foto captura de patentes. Los registros de patentes tanto al ingreso como egreso van modificando el contador e informa en tiempo real la cantidad de espacios disponibles.

En caso de alcanzar la ocupación plena del estacionamiento la barrera no permite el ingreso de nuevos vehículos hasta tanto se desocupe una nueva plaza.



Sistema Captura Patente -

Con tecnología (LPR) License Plate Recognition

Sistema de reconocimiento de patentes que permite el almacenamiento de la información en las Entradas y/o Salidas de estacionamiento, otorgando mayor seguridad. La información es transmitida vía wifi y alimenta al servidor.



Barrera vehicular -

Ideal para emplearse en instalaciones de uso intensivo con un mínimo mantenimiento. Los brazos están conformados por un núcleo tubular de aluminio revestido de una protección de goma espuma resistente a la

intemperie y sin componentes eléctricos. Puede ser recta o articulada según las necesidades del lugar donde sea instalada. Se ubican tanto en la entrada como en la salida. En caso de estacionamientos que posean un sólo espacio que funcione como entrada y salida, se empleará solamente una sola barrera.



Terminales cajero autopago -

Estos equipos están diseñados para aquellos usuarios del estacionamiento que prefieran abonar su estadía sin emplear la aplicación de celular. Podrán hacerlo a través de la terminal / cajero autopago, sin necesidad de pasar por una caja de cobro manual. Diseñado especialmente para pago con tarjetas de crédito / débito, Se conforma de un computador/tablet recubierto de una carcasa anti vandalismo adherida a la pared. Uso simplificado y muy bajo mantenimiento.



Sistema de cámaras - Video vigilancia de interior con infrarrojos -

El servicio incluye un sistema de vigilancia con cámaras para interior con visión nocturna.

El dueño del establecimiento podrá acceder a las mismas y visualizar todo lo que ocurre en tiempo real y con gran calidad de imagen.



Sistema de vigilancia profesional - opcional-

Para mayor seguridad de los propietarios de las playas de estacionamiento se ofrece como opcional / adicional un servicio de vigilancia y monitoreo profesional vía alianza estratégica otorgado por una empresa seria con gran experiencia en el rubro vigilancia que monitorea en tiempo real y en caso de emergencias da aviso a las fuerzas de seguridad.

Ventajas:

- Disuasión efectiva.
- Respuesta Inmediata ante emergencias.
- Seguridad las 24hs los 365 días del año.
- Económico: La tecnología permite una mejor prestación ahorrando en costos.
- Más seguridad: El dispositivo a través de la instalación de múltiples cámaras permite vigilar mayor cantidad de zonas abarcando prácticamente la totalidad del predio.



Sistema de Contingencia

Una característica fundamental que deberá tener la solución será su robustez y ofrecer un sistema de contingencia a fin de garantizar la operatividad del negocio las 24 horas del día en caso de requerirlo.

El sistema requiere básicamente para funcionar de dos componentes esenciales:

- Conexión de internet wifi
- Energía eléctrica

Por lo tanto, es necesario plantear una solución en caso de interrupción de ambos componentes fundamentales.

Conexión wifi

Se recomienda la contratación del servicio de dos compañías de internet. En caso de pérdida de conexión se implementará un swicheo entre las mismas funcionando como back up.



Energía eléctrica

Se instalará un grupo electrógeno el cual se encenderá automáticamente en caso de interrupción de suministro eléctrico.



Segunda etapa - Parking público:

En una segunda etapa del proyecto existe la posibilidad de ampliar el modelo de negocio en el ámbito del espacio público. Consiste en una solución integral a ofrecer tanto a distintas ciudades como municipios.

Se conforma de un nuevo módulo en la aplicación “Parking Inteligente” para estacionamiento medido en la vía pública integrado a un sistema inteligente con áreas delimitadas para aparcamiento que incluyen sensores con tecnología magnética y localización GPS que envían la información a un servidor localizado en puestos de parquímetro.

Cada espacio de estacionamiento posee un código identificador. El usuario estaciona su vehículo en la zona delimitada. Acto seguido abre la aplicación “Parking Inteligente” desde su celular y se loguea ingresando su patente. Luego carga el código identificador del espacio donde ha estacionado y paga las horas necesarias con los datos de su tarjeta de débito / crédito. También tiene la opción de hacerlo directamente desde la terminal de parquímetro cercana a través de su tarjeta de crédito/débito con posibilidad de integración a otros medios de pago como lo es la tarjeta SUBE.

Cómo funciona:

Los sensores con tecnología magnética y localización GPS identifican que un auto ha sido estacionado enviando la señal al servidor localizado en el puesto parquímetro. Esta información alimenta la aplicación que contiene mapas de las zonas de estacionamiento medido tarifado que indican las cuadras que poseen lugares libres para estacionar.

El sistema permite identificar si el área delimitada con su código identificador se encuentra libre u ocupada. En los casos de que el área se encuentre ocupada permite identificar si el servicio de estacionamiento ha sido abonado dentro de la franja horaria correspondiente.

Beneficios:

- Los usuarios pueden acceder a los mapas de la aplicación para visualizar los lugares disponibles dentro de las zonas de estacionamiento medido mejorando considerablemente la experiencia.
- Se evitan demoras para estacionar y se eficientiza el proceso.
- Reducción de tiempos y quejas por parte de los usuarios.
- Es un aporte al medio ambiente reduciendo el consumo de combustible al evitar la búsqueda de un lugar para estacionar el vehículo.
- Ofrece un medio de pago tan simple como práctico. El usuario no requiere tener monedas ni tampoco la cercanía de un parquímetro que funcione para abonar el servicio con la posibilidad de realizar el pago al instante desde la aplicación.
- Es una solución al actual problema de los “trapitos”.
- Permite al gobierno o municipio modernizar y ordenar el servicio de estacionamiento como también monetizar y recaudar por un servicio actualmente no explotado.
- Ofrece una herramienta online para los agentes de tránsito a fin de fiscalizar el cumplimiento de la reglamentación de estacionamiento y poder efectuar las multas en caso de incumplimiento.
- La aplicación alerta al usuario cuando se consumió el 80% del tiempo de estacionamiento y brinda la posibilidad de extender el tiempo disponible desde el celular sin necesidad de acudir a su vehículo.

- Beneficio del residente: los vecinos podrán acreditar la residencia a través de un trámite que habilitará la patente de su vehículo para estacionar de manera gratuita en las inmediaciones de su domicilio.

El proyecto se puede ofrecer a distintas ciudades como municipios dentro de las áreas de estacionamiento medido.

En este caso la inversión deberá realizarla la administración gubernamental, quedando a cargo la instalación y mantenimiento por parte de “Parking Inteligente” a cambio de un porcentaje de la facturación.

Tecnología y equipamiento:

Sensores de estacionamiento -

Consiste en sensores de parking autónomos e inalámbricos que utiliza tecnología magnética y se colocan en la superficie de las áreas delimitadas para estacionar. Permiten detectar en tiempo real si el espacio se encuentra libre u ocupado. Operan con un controlador de la red de sensores inalámbricos que transmite los datos de los sensores hacia el servidor ubicado en la terminal multipropósito (parquímetro).

Las áreas delimitadas para estacionar llevan un código identificador que se asocia al sensor y deberá ingresarse al momento de abonar la estadía.



Terminales multipropósito - Parquímetros con tecnología táctil:

Diseñados con un gabinete resistente anti vandalismo y tecnología táctil de última generación a fin de optimizar al máximo la operación de un estacionamiento.

Operan con un controlador de la red de sensores inalámbricos que transmite los datos de los sensores hacia el servidor ubicado en la terminal multipropósito (parquímetro).

El usuario tiene la opción de abonar su estadía desde la terminal ingresando el código identificador del lugar en que estacionó a través de tarjeta de débito / crédito, con la posibilidad de integrar la tarjeta SUBE.



Aplicación “Parking Inteligente” -

La aplicación incorpora la funcionalidad / módulo de estacionamiento en áreas públicas que posean la tecnología inteligente. El usuario, a través de su celular, puede acceder a los mapas de zonas de estacionamiento inteligente tarifado para obtener información de las cuadras que poseen lugares libres. Luego de estacionar, podrá abonar su estadía desde la aplicación de celular a través de su tarjeta de débito / crédito. Asimismo la aplicación notifica cuando se consumió el 80% de la estadía con la posibilidad de extender el plazo.



Las administraciones gubernamentales tendrán un módulo habilitado dentro de la aplicación con el que podrán acceder de manera diferencial a toda la información online, estadísticas e información sobre facturación.

Por su parte, los agentes de tránsito contarán con funcionalidades especiales de la aplicación a fin de fiscalizar y controlar el cumplimiento de la normativa, como también saber en tiempo real cuando se cometa una infracción para poder acceder al lugar y efectuar la multa correspondiente.



El presente trabajo centrará el análisis en la primera etapa del modelo de negocio **ESPACIO PRIVADO**, quedando el análisis del modelo *espacio público* para una segunda etapa.

Análisis de la Industria y su entorno:

Análisis PEST

A fin de identificar los factores del entorno general que afectarán al modelo de negocio y comprender la posición del negocio.

Político - legales:

Incluye aspectos políticos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa.

A fines del año 2015 asumió un nuevo gobierno desde el partido político Cambiemos encabezado por Mauricio Macri desde la Presidencia de la Nación, luego de haber encabezado dos mandatos como Jefe de Gobierno Porteño.

Dicha asunción implicó varios cambios en la estrategia política a nivel general con medidas adoptadas desde el comienzo con un estilo de consenso y el gradualismo que luego se fue acelerando con el tiempo.²

Dentro de sus reformas se puede destacar la devaluación y unificación del tipo de cambio con políticas de flotación libre pero contando con intervención del Banco Central de la República Argentina dentro de ciertos parámetros. Asimismo se puede destacar derogaciones a las regulaciones que habían sido impuestas contra la compra de moneda extranjera y el envío de capitales al exterior.³ Se activó una política de apertura al mundo con liberación de importaciones en busca de captar inversiones extranjeras que den impulso a la economía con esfuerzos para restablecer las relaciones exteriores. Dentro de este rol activo en materia de agenda internacional se destaca la presidencia del G20 en cabeza de Argentina, a través del presidente Mauricio Macri, con eje en tres prioridades: el futuro del trabajo, infraestructura para el desarrollo y un futuro alimentario sostenible.⁴

² El Cronista (Mayo 2017) ¿Gradualismo para qué? Recuperado de: <https://www.cronista.com/columnistas/Gradualismo-para-que-20170513-0004.html>

³ Marval O'Farrell Mairal (Diciembre 2015) Argentina anuncia el levantamiento de restricciones cambiarias. Recuperado de: <https://marval.com/publicacion/argentina-anuncia-el-levantamiento-de-restricciones-cambiarias-12717>

⁴ G20 (Diciembre 2017) Las tres prioridades de la presidencia argentina del G20. Recuperado de: <https://www.g20.org/es/noticias/las-tres-prioridades-de-la-presidencia-argentina-del-g20>

En materia de subsidios de servicios (electricidad, gas, transporte) se ajustaron las tarifas desactualizadas, en ciertos casos de manera abrupta generando un impacto negativo a nivel político y económico en los distintos sectores sociales. Se destacan también políticas de ajuste del sector público a fin de reducir el déficit fiscal (déficit cero) como también un rol activo del organismo AFIP en la recaudación, el empleo formal registrado y la seguridad en el comercio exterior. Asimismo se tomaron decisiones políticas de endeudamiento a través del Fondo Monetario Internacional (FMI) para garantizar solvencia frente al déficit.⁵

Económicos:

Con un Producto Bruto Interno (PBI) de más de US\$ 600.000 millones⁶, Argentina continúa siendo una de las economías más grandes de América Latina con un rol de líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, Argentina tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Argentina se encuentra iniciando un proceso de una transformación económica que promueve un desarrollo económico sostenible e inserción en la economía global.

El Gobierno planea una convergencia gradual a un equilibrio fiscal primario para lograr alcanzar el equilibrio fiscal el próximo 2019 que incluye el cobro de exportaciones a todas las exportaciones dentro de un conjunto de medidas de ajuste impulsadas desde el ministerio de Hacienda y Finanzas encabezado por Nicolás Dujovne.⁷

Según palabras de Daniel Artana, Jefe de FIEL (Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas) “La magnitud del déficit fiscal heredado y el alto

⁵ El Cronista (Septiembre 2018) El acuerdo con el FMI: el monto total se incrementa a u\$s 57.100 millones. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Acuerdo-con-el-FMI-Dujovne-y-Lagarde-dan-una-conferencia-a-las-1730-20180926-0062.html>

⁶ Expansión /Datosmacro.com (Agosto 2018) PIB Argentina segundo trimestre del 2018. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>

⁷ La Nación (Septiembre 2018). El Gobierno anunció un paquete de ajuste para llegar al déficit cero en 2019 y contener la corrida contra el peso. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/2168228-dujovne-anuncia-sube-impuestos-cumplir-nueva-meta>

desequilibrio externo en una economía que no crecía mostraban con claridad que era necesario mejorar las cuentas".⁸

Las variables económicas exhiben un inevitable deterioro en 2018, frente a condiciones más adversas para la Argentina con una devaluación profunda del peso que empeoraron los pronósticos del mercado y degradaron las expectativas de crecimiento.

Se sumaron una serie de condicionantes internos como el cambio de metas de inflación que se acelera respecto de 2017 con expectativas cercanas al 40%, la entrada en vigencia del impuesto a las ganancias de rentas financieras, una menor cosecha por la sequía histórica que estima pérdidas cercanas a 8.000 millones de dólares⁹ y los ruidos políticos relacionados con jubilaciones y tarifas.

Asimismo, las actuales altas tasas de interés en pesos que supieron rondar el 40% anual obligan a prever un enfriamiento de la economía, con crédito más caro y menos inversión real. Los expertos consultados por el Banco Central en su Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) proyectan una caída del Producto Bruto Interno (PBI) para 2018 del 1.9% interanual en sus estimaciones que llevaría a un año prácticamente sin crecimiento.¹⁰

Por su parte, el gobierno requirió acudir al FMI para asegurarse financiamiento, a cambio de un mayor compromiso para reducir el déficit fiscal. Esta serie de medidas ratifica que el gasto público no será un motor de la economía que tienen expectativas casi nulas de crecimiento en 2018 y un clima recesivo.

⁸ Infobae (Junio 2018). Con un crecimiento débil en 2018, Argentina completa siete años de "estanflación". Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2018/06/06/con-un-crecimiento-debil-en-2018-argentina-completa-siete-anos-de-estanflacion/>

⁹ Clarín (Mayo 2018). Mal clima para retocar las retenciones: la cosecha dejará US\$8.000 menos. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/mal-clima-retocar-retenciones-cosecha-dejara-us-000-millones_0_Sy6pr3dJm.html

¹⁰ Ámbito.com (Septiembre 2018). Por megadevaluación, empeoraron pronósticos del mercado. Recuperado de: <http://www.ambito.com/932717-por-megadevaluacion-empeoraron-pronosticos-del-mercado-inflacion-del-403-y-caida-de-casi-2-del-pbi>

Socio-culturales:

La cantidad de vehículos en circulación que hay en la Argentina ya alcanzó un récord histórico. Los llamados "Parque Vivo" o "Flota Circulante", compuestos por los vehículos –autos de pasajeros, utilitarios livianos y utilitarios pesados– alcanzó su máximo histórico: 13.302.670 unidades. La antigüedad promedio del parque es de 11,7 años.¹¹

Se trata de estadísticas difundidas hoy por la asociación de fabricantes de autopartes (AFAC), que publicó su informe con las cifras de 2017. El parque automotor argentino creció 6,4% con respecto a 2016, cuando era de 12.503.920 vehículos. Y subió 29,8% con respecto a la primera medición, realizada en 2011 (10,24 millones).¹¹

En la Argentina existe hoy un vehículo por cada 3,1 habitantes. Las estadísticas cuentan sólo a los autos y utilitarios (sin incluir motos). El 47,7% de la flota se concentra en la Capital Federal y la provincia de Buenos Aires.

Del total de vehículos en circulación, el 15,3% corresponde a unidades convertidas a GNC (Gas Natural Comprimido). De los vehículos incorporados en 2017, el 78% fueron nafteros y el 22% fueron diesel. La participación de vehículos híbridos o eléctricos todavía es mínima: hay apenas 400 unidades en circulación.¹¹

Una de las medidas impulsadas por el Gobierno Porteño desde la secretaría de Transporte fue la restricción vehicular en las zonas del microcentro y su extensión al Casco Histórico y a la zona de Retiro.

El propósito de la medida, establecida por la ley 5.786 "Área Ambiental Buenos Aires Centro" que la Legislatura sancionó en diciembre de 2016, es fomentar "la movilidad sustentable, priorizar el transporte público, favorecer la movilidad peatonal y ordenar el tránsito", especificó la cartera de Transporte.¹²

Esta medida de restricción es la primera de tres etapas: la segunda se aplicará

¹¹ Panorama Registral (Junio 2018). En la Argentina hay récord de vehículos en circulación: 13,3 millones. Recuperado de: <http://panoramaregstral.com.ar/en-la-argentina-hay-record-de-vehiculos-en-circulacion-133-millones/>

¹² Télam (Mayo 2018). Desde mañana multarán a los vehículos que entren sin permiso a la zona peatonal. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/201805/281088-multas-transito-macrocentro-ciudad-beunos-aires.html>

en octubre de este año al incorporar la zona de Tribunales (avenida Córdoba, Montevideo, Avenida de Mayo y Cerrito). La tercera etapa está prevista para julio de 2019 y extenderá las restricciones de horario en todas las zonas del macrocentro durante 9 horas, entre las 9 y las 18.¹³

Con el desaliento del uso de vehículos particulares el gobierno busca fomentar el empleo del transporte público, la circulación a pie y en bicicleta, además de mejorar la seguridad vial y la calidad del medio ambiente.

Tecnológicos:

La industria del estacionamiento es tradicional sin experimentar grandes cambios en materia tecnológica en los últimos años. Hoy en día existen posibilidades de automatización y mejora del servicio brindado actualmente. Asimismo, la tecnología ofrecida por los dispositivos móviles y el desarrollo de aplicaciones, tendencia actual a nivel social, no sólo generaron cambios profundos en las costumbres sociales sino también en los modelos de negocio.

5 Fuerzas de Porter

Modelo estratégico desarrollado por el afamado profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar el nivel de competencia dentro de una industria y su atractivo a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella, a saber:

Nuevos competidores

Poder de negociación: medio.-

La posibilidad de que surjan nuevos competidores que puntualmente quieran ofrecer el servicio específico propuesto en el presente modelo de negocio y competir dentro del mismo terreno es de tendencia relativamente media.

¹³ Infobae (Abril 2018). A partir de hoy será necesario un permiso especial para circular en auto por microcentro. Recuperado de: <https://www.infobae.com/sociedad/2018/04/02/a-partir-de-manana-sera-necesario-un-permiso-especial-para-circular-en-auto-por-microcentro/>

Por el contrario, es altamente probable la aparición de nuevas tecnologías o aplicaciones que tiendan a automatizar o mejorar la experiencia dentro de la industria pero sin ser competencia directa al modelo planteado.

La industria del estacionamiento privado es en cierta manera tradicional y no ha experimentado grandes innovaciones en los últimos años a simple vista.

Asimismo, ser pionero en el ofrecimiento de este servicio / solución y con precios competitivos será una ventaja frente a la aparición de nuevos entrantes.

Rivalidad entre competidores

Nivel de rivalidad: baja.-

Actualmente no existen competidores que ofrezcan el mismo servicio integrado de "Parking Inteligente". Por el contrario, hay oferta parcial del servicio, principalmente en aplicaciones de estacionamiento inteligente desarrolladas por emprendedores independientes o como lo es en el caso de la Cámara de Garajes CAGESRA que promociona una aplicación solamente como herramienta de marketing y publicidad.¹⁴ La propuesta de "Parking Inteligente" es ampliamente superadora e integra todas las facetas de la gestión del negocio.

Poder de Proveedores

Poder de negociación: bajo.-

Los proveedores de la tecnología y equipamiento a emplear en la solución "Parking Inteligente" son diversos. Por lo tanto, no poseerán poder de negociación relevante dentro de modelo de negocio. De todas maneras, estrecharemos lazos comerciales con determinados proveedores que serán recomendados a la hora de asesorar a nuestros clientes en caso que tengan que acondicionar su establecimiento con determinado equipamiento.

Poder de clientes

Poder de negociación: medio / alto.-

La industria ha experimentado pocas innovaciones en los últimos años y se compone mayoritariamente por estacionamientos simples con poca integración

¹⁴ CAGESRA (Marzo 2018). Estacionamiento inteligente. Recuperado de: <http://cagesra.org.ar/site/estacionamiento-inteligente-aplicacion/>

de tecnología. El desafío consiste en cambiar la forma de pensar y de ver el negocio de los actuales propietarios de estacionamiento comerciales y convencerlos a integrarse a un modelo eficiente y totalmente automatizado.

Para alcanzar dicho objetivo y captar un número considerable de clientes se hará énfasis en todas las ventajas y beneficios que resultarán de contratar nuestros servicios, dotando así a nuestra propuesta de un atractivo único e inigualable.

Productos sustitutos

Poder servicios sustitutos: medio.-

Las playas de estacionamiento que no se unan a la solución “Parking Inteligente” deberán contar con mayor cantidad de personal empleado que opere el parking. Esto marcará la diferencia entre un estacionamiento inteligente y uno tradicional, en un contexto en el que los usuarios se inclinan cada vez más por soluciones y aplicaciones tecnológicas.

En la actualidad existen soluciones pero relacionadas principalmente al estacionamiento en áreas públicas a fin de encontrar espacio para estacionar sin perder tiempo en el intento pero que no han alcanzado masividad.

Además del análisis de las 5 fuerzas de Porter previamente realizado, considero nuevas fuerzas que tienen influencia dentro de la industria y configuran su atractivo. Estas nuevas fuerzas se encuentran incluidas en las llamadas políticas públicas restrictivas y actúan como disuasorios ante la amenaza de nuevos entrantes.

Sindicatos

Poder de negociación: medio/alto.-

El sector sindical está presente en las industrias y suelen tener gran poder de negociación. En el caso particular del modelo citado existe el SOESGYPE¹⁵ (Sindicato Obreros y Estaciones de Servicio, GNC, Garajes, Playas de Estacionamiento y Lavaderos de Autos de Capital Federal y Provincia de

¹⁵SOESGYPE <http://www.soesgype.org.ar/soesgype2010/>

Buenos Aires) y FOESGRA¹⁶ (Federación que busca equiparar fuerzas a nivel nacional), ambos con personería gremial.

Asimismo, desde la representación empresaria existe la Cámara de Garajes, Estacionamiento y Actividades Afines de la República (CAGESRA)

La misma es una Institución privada sin fines de lucro, creada en 2010 con el objetivo principal de representar y defender los intereses generales de la Industria del Estacionamiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y el resto de la República Argentina. Como Institución reconocida del sector, representa, influye y promueve la defensa de los intereses del sector ante los Poderes Ejecutivos, Poderes Legislativos, Poderes Judiciales, Organismos Públicos, de Jurisdicciones Nacionales, Provinciales, Municipales, Entes Públicos y Privados. Tienen como misión ayudar e informar, a sus colegas, sobre las exigencias que determinan los Gobiernos Municipales, de las normativas respecto de las habilitaciones comerciales, de las Leyes que rigen la actividad, las sanciones y multas de las que pueden ser pasibles, de las Leyes Laborales, las responsabilidades legales y patrimoniales que tienen sobre la guarda y toda otra obligación que se requiere para desarrollar en forma profesional, su actividad comercial.¹⁷

Los distintos sectores en conjunto definen de acuerdos salariales en el Ministerio de Trabajo en los que determinan escalas salariales e incrementos en las remuneraciones de personal.

Estado

Poder de negociación: alto.-

Argentina posee la mayor carga impositiva de la región. La presión tributaria argentina alcanza el 37% del PBI y, según un estudio del Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF), es la que tuvo el mayor aumento de la región entre 2002 y 2016.¹⁸

¹⁶ FOESGRA <http://www.soesyype.org.ar/soesyype2010/inicio-fed.php>

¹⁷ CAGESRA – Institucional. <http://cagesra.org.ar/site/quienes-somos-2/>

¹⁸ La Nación (Enero 2017). Los costos laborales de la Argentina son los más altos de la región.

Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/1974055-los-costos-laborales-de-la-argentina-son-los-mas-altos-de-la-region>

El último informe del organismo indica que el crecimiento de la carga impositiva durante ese período alcanzó el 31,3%, un porcentaje menor si se hace la comparación con el alza promedio de 34,3% que experimentaron los países de la OCDE. Sin embargo, es sustancialmente más elevada que el promedio de América Latina y el Caribe cuyo aumento promedio alcanza el 22,7%.¹⁹ Este aspecto le resta competitividad a nivel mundial y dificulta la ejecución de negocios en el país.

Análisis FODA

A continuación se presentan las características más relevantes de “Parking Inteligente” agrupadas por Fortalezas / Debilidades (análisis interno) y Oportunidades / Amenazas (análisis externo).

Fortalezas

Solución innovadora:

No solo configura una solución innovadora sino que también integra distintas tecnologías y aspectos de gestión a una aplicación atractiva y de uso amigable.

Precios competitivos:

El fee mensual a cobrar a nuestros clientes será competitivo y atractivo en base a las mejoras operativas y de resultado ofrecidas, sirviendo de barrera ante potenciales entrantes.

Debilidades

Empresa desconocida:

Ser First mover puede ser una fortaleza interesante pero que en principio constituye una debilidad ante el desconocimiento del mercado. Es por ello que será vital la captación de los primeros clientes como también lograr promocionar y hacer masiva la solución ante los usuarios en el proceso construcción de la marca y negocio.

¹⁹ El Cronista (Agosto 2018). Argentina, con la mayor carga impositiva de la región. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Argentina-con-la-mayor-carga-impositiva-de-la-region-20180827-0086.html>

Oportunidades

First mover:

Resulta sumamente importante ser el primero en ofrecer este tipo de servicio, lo que permitirá obtener un renombre y prestigio como también experiencia y aprendizaje, que resultarán en una ventaja valiosa frente al resto de los competidores que quieran pujar por una participación de mercado.

Demanda identificada insatisfecha:

Las aplicaciones y soluciones tecnológicas y su incidencia en nuestra vida cotidiana y de negocios se convirtieron en una tendencia irreversible.

Como todo cambio profundo en las costumbres sociales, esta nueva era de aplicaciones y soluciones integradas a los dispositivos móviles pondrá fin a muchos servicios existentes que eran eficientes mientras no existían los mismos, como por otro lado producirán el nacimiento de otros nuevos. En este contexto, los negocios deberán adecuarse a las nuevas tendencias y demandas de los consumidores.²⁰

Costos laborales altos

Aquello que paga el empleador pero no recibe el empleado en su bolsillo es lo que se llama costo laboral. Los mismos en Argentina son los más altos de la región; aproximadamente un tercio del salario se lo llevan los aportes a la jubilación y la obra social.

Asimismo se estima que aproximadamente un tercio de los trabajadores asalariados trabaja en negro.²¹ Esta situación atenta contra la seguridad social y por ende impacta los costos laborales de quienes integran la formalidad y sostienen el sistema.

Cualquier solución que tienda a automatizar un modelo de negocio y en consecuencia disminuir los costos laborales indefectiblemente resultará atractiva para el empleador.

²⁰ TicWeb.es (Septiembre 2018). Los dispositivos móviles y su incidencia en nuestra vida cotidiana. Recuperado de: <https://www.ticweb.es/los-dispositivos-moviles-y-su-incidencia-en-nuestra-vida-cotidiana/>

²¹ Infobae (Junio 2017). El empleo en negro comprende a unas 5,7 millones de personas. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2017/06/21/el-empleo-en-negro-comprende-a-unas-57-millones-de-personas/>

Amenazas

Bajas barreras de entrada

Las barreras de entradas para el que quiera desarrollar una aplicación o solución innovadora son bajas. Asimismo, no se requiere de gran inversión para su desarrollo.

Tipo de Industria

La industria en la que operará el negocio es la de **servicios con tecnología aplicada**, particularmente soluciones en estacionamiento. Se trata de una industria que emerge por innovaciones tecnológicas o cambios en la demanda que alteran radicalmente las reglas de juego.

Este tipo de industrias emergentes brindan la oportunidad y ventaja de ser First mover, lo que permitirá ser pionero, alcanzar renombre y captar la mayor porción del mercado. Sin embargo, las ventajas de First mover se deben contrapesar con los riesgos asociados a la incertidumbre de transitar un sendero inexplorado.

Asimismo, una característica importante de la industria es el Network, ya que el valor del servicio depende en gran medida del número total de servicios que se hayan vendido en su totalidad. Es decir, la aplicación adquirirá mayor valor dependiendo de la masividad en su uso y de su integración a la mayor cantidad de estacionamiento y usuarios del servicio.

Tamaño del sector y crecimiento

La problemática del estacionamiento se agrava día a día en las grandes ciudades. En Capital Federal llegan a circular 2.410.000 vehículos por día cuando sólo existen 1,534.000 lugares de estacionamiento, es decir, hay casi dos autos por espacio para estacionar.

Según un informe de usos de suelo difundido por el Ministerio de Desarrollo Urbano Porteño, en la Ciudad hay unas 1.200.000 plazas para estacionar, de las cuales el 65% se compone de garajes privados y el resto de estacionamiento comerciales. A esas plazas se les suman las 334.654 que hay

en la calle, según datos de la Secretaría de Transporte.²² A esto se le suma la pérdida de lugares para estacionar por la construcción de ciclovías, la instalación de contenedores y la proliferación de edificios en barrios antiguamente de construcciones bajas.

De este análisis se desprende la subsistencia de un problema complejo y que aún requiere de soluciones para los serios problemas de falta de estacionamiento en la Ciudad como también problemas en el tránsito y la movilidad; la necesidad de la existencia de playas de estacionamiento que se intensifica día a día.

Mientras subsista el crecimiento del parque automotor y las grandes concentraciones urbanas, “Parking Inteligente” será una alternativa útil y necesaria en el sector, con mercado y demanda garantizada.

Testeo consolidado

Fuentes primarias

Se realizaron diversas encuestas con la participación de propietarios de estacionamientos comerciales y usuarios del servicio relevando diversos tópicos. (Ver anexos I y II)

En relación a los dueños de playas comerciales, sobre una muestra total de 15 playas comerciales, las conclusiones demostraron un porcentaje de disconformidad del orden del 33% respecto a la gestión actual de su negocio, mientras que un 53% manifestó estar medianamente conforme y un 14% muy conforme.

El 53% de los entrevistados se mostraron interesados en mejorar la gestión pero sin contar con ideas concretas para realizarlo, estando dispuestos casi en su mayoría a incorporar tecnología para tal fin.

²² Clarín (Marzo 2016). Hay casi dos autos por espacio para estacionar y se hacen 2.500 multas diarias. Recuperado de: https://www.clarin.com/ciudades/espacio-estacionar-hacen-multas-diarias_0_Vy9LYw96g.html

Asimismo, se realizó un relevamiento de los aspectos de mayor relevancia relacionados a la gestión del negocio, a saber: control de caja, costos laborales, seguridad, franja horaria, automatización (listados de mayor en menor relevancia).

En relación a los usuarios finales, sobre una muestra de 71 personas, se relevaron los siguientes datos:

Un 52% de los usuarios utiliza su vehículo con frecuencia diaria con la finalidad principal de ir a su trabajo. Los encuestados manifestaron frecuentar principalmente zonas de Capital Federal (66%), donde el microcentro tuvo una participación de aproximadamente el 28%.

Asimismo, a la hora de estacionar un 40% manifestó soler hacerlo en zonas permitidas, un 34% en playas de estacionamiento, mientras que el resto donde sea que encuentre un lugar.

Por su parte, un 99% de los encuestados manifestó por lo general tener dificultades para estacionar.

Respecto a la conformidad con el servicio prestado por las playas comerciales, sólo un 1,41% indicó estar muy conforme, mientras que un 22,54% manifestó total disconformidad.

A modo de conclusión, un 83% de los entrevistados considera que el servicio puede optimizarse con el uso de tecnología, mientras que un 90% se mostró abierto y dispuesto a emplear un servicio que optimice su experiencia.

Fuentes secundarias

Tomando como fuente el artículo periodístico *“La odisea de buscar estacionamiento”*²³ publicado en La Prensa ya en noviembre del año 2013, se refuerza la idea de que estacionar el auto pasó a convertirse en un calvario de

²³ La Prensa (Noviembre 2013). La odisea de buscar estacionamiento. Recuperado de: <http://www.laprensa.com.ar/415426-La-odisea-de-buscar-estacionamiento.note.aspx>

la vida cotidiana, dado el gran caudal de vehículos (más de 2 millones) que ingresan y transitan cada día en la ciudad de Buenos Aires.

Tradicionalmente el microcentro porteño, ante el gran caudal de vehículos que llegaba en cada jornada laboral, colapsaba en pocas horas por la búsqueda de un lugar para dejar los automóviles. Pero lo que se había convertido en una característica de esa zona, hoy se ha trasladado al resto de los barrios.

Belgrano, Barrio Norte, Palermo, Las Cañitas, Caballito, Villa Urquiza, Villa Devoto y Villa del Parque, entre otros, son algunas de las zonas más complicadas. El aumento en la tarifa de los garajes; el crecimiento del parque automotor; las nuevas construcciones inmobiliarias que no siempre cuentan con estacionamiento para todos los departamentos; la falta de creación de nuevas playas de estacionamiento; los contenedores de basura; y la extensión de las bicisendas son múltiples factores que hacen que dejar el coche en la calle sea una ardua tarea cotidiana.

Por otra parte, según opinión de Esteban Sucari, Director de la consultora Ecocheras, otro de los motivos de que haya menos lugares para estacionar es el nuevo Código Urbanístico que desalienta a los empresarios desarrolladores a construir cocheras en los nuevos edificios para evitar inundaciones. En sus propias palabras: “Hace unos años, se calculó que para alojar, a todos y cada uno de los nuevos vehículos en garajes, cocheras privadas o en la calle, se necesitaría casi 6,5 millones de metros cuadrados adicionales de estacionamiento, un 5% de las manzanas de toda la Capital Federal. Al día de hoy, no sólo que nada cambió, sino por el contrario, nos encontramos con medidas que desalientan cada vez más la construcción”.²⁴



²⁴ Infobae (Octubre 2018). El karma de estacionar en Buenos Aires: por qué hay cada vez menos lugares y qué pasa en otras capitales de la región. Recuperado de: <https://www.infobae.com/sociedad/2018/10/21/el-karma-de-estacionar-en-buenos-aires-por-que-hay-cada-vez-menos-lugares-y-que-pasa-en-otras-capitales-de-la-region/>

Mercado objetivo

Segmentación

En primer lugar es preciso hacer una distinción de las diferentes tipologías de estacionamientos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los mismos pueden clasificarse diferenciando la tipología edilicia en sí o haciendo hincapié en las características comerciales determinantes del negocio.

Resaltando las diferencias edilicias de cada inmueble, los estacionamientos comerciales pueden clasificarse como cubiertos o descubiertos. De tratarse de estacionamientos cubiertos, la jerga del negocio los identifica como garajes; siendo estacionamientos descubiertos (o cubiertos con media sombra) denominados playas de estacionamiento. A su vez, los garajes cubiertos puede ser inmuebles únicos sobre parcela o en su defecto, formar parte de una propiedad horizontal, en este último caso son conocidos como garajes en PH.²⁵

Según las características típicas del negocio, como ya hizo notar, se podrá reconocer en un extremo a un estacionamiento que trabaje solamente con abonados mensuales y en el otro extremo a un negocio que solo tome a coches por horas y estadías.

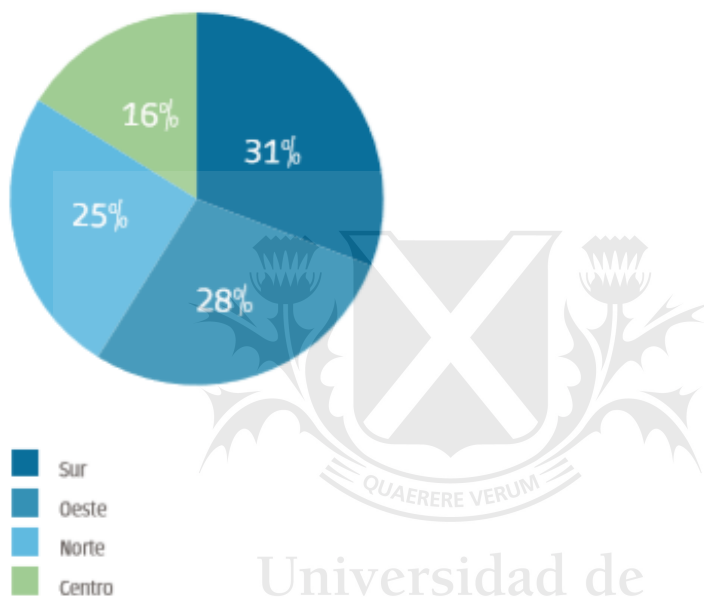
De acuerdo al informe de resultados sobre “Estacionamientos en los ejes comerciales de la Ciudad de Buenos Aires – fecha febrero 2015” se relevó un análisis sobre un total de 53 ejes comerciales. Sobre dichos ejes se contabilizaron en total 104 estacionamientos (sin mostrar variación significativa a los registrados en el informe previo – septiembre 2013).²⁶

La mayor cantidad de estacionamientos se ubica en las zonas sur y oeste, lo que podría explicarse por:

²⁵ ES Consultores Inmobiliarios. Tipologías de estacionamientos en la ciudad de Buenos Aires. Recuperado de: <https://garajes.wordpress.com/la-tasacion-de-garajes-y-playas-de-estacionamiento/68-2/>

²⁶ Buenos Aires Ciudad – Estadísticas y Censos (Febrero 2015). Estacionamientos en los ejes comerciales de la Ciudad de Buenos Aires. Años 2009/2014. Recuperado de: http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/04/ir_2015_833.pdf

- Ser las áreas relevadas de mayor tamaño.
- Las funciones urbanas predominantes en esas zonas (actividades típicas de áreas periféricas del centro como por ejemplo, transbordo de pasajeros).
- La mayor disponibilidad y el menor costo del suelo urbano, sobre las arterias que definen los ejes comerciales, respecto a las zonas centro y norte.

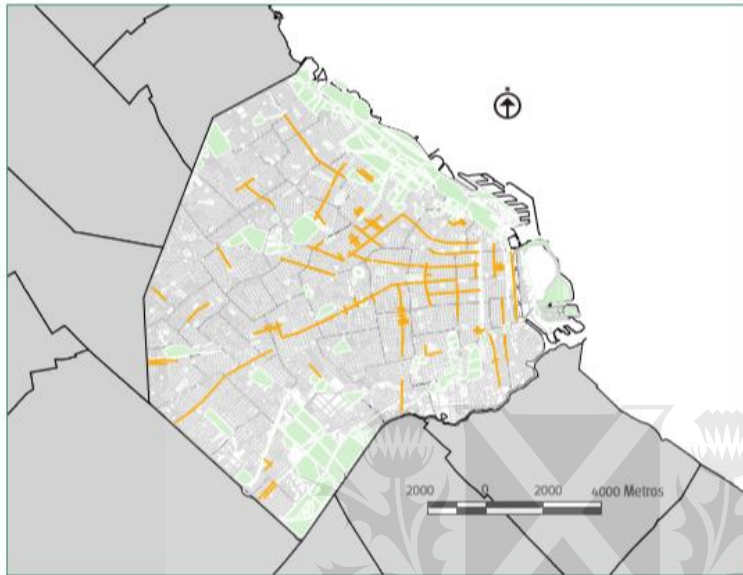


Fuente: CEDEM, Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GBCA) sobre la base de DGEyC. Ejes comerciales de la Ciudad de Buenos Aires.

Principales conclusiones del informe:

- Los costos de los estacionamientos constituyen un tema de importancia en las decisiones de quienes circulan con su automóvil particular en la Ciudad, tanto para los que ingresan desde los Partidos del Gran Buenos Aires, como para aquellos que residen en la Ciudad. Estas erogaciones se suman a los gastos de combustible, seguro, patentes, peajes y mantenimiento para conformar los costos totales de uso de un automóvil privado en la Ciudad.

- La situación estructural urbana y la mayor cantidad de autos en disputa por el mismo espacio (incremento del parque automotor) inducen un mayor uso de los garajes por parte de los visitantes a los principales ejes comerciales.



Fuente: CEDEM, Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA), sobre la base de datos de DGEyC. Ejes Comerciales de la Ciudad de Buenos Aires.

Sin embargo, el informe previo se centra en un área muy acotada de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En la tarea de intentar estimar un aproximado de la cantidad de estacionamientos en CABA se tomó una muestra de diferentes barrios (Caballito, Recoleta, Palermo). (Ver Anexo III)

En dichas zonas, según fuente *Parkopedia Buenos Aires*²⁷, se registraron un total 146 estacionamientos de diversas dimensiones, es decir, casi en promedio 50 estacionamientos por barrio. Si efectuamos una extrapolación simplificada a la totalidad de los 48 barrios porteños obtendríamos un total aproximado de 2400 estacionamientos. Ese número podría ser incluso mayor si además se contemplan estacionamientos de teatros, cines, estadios de fútbol, aeropuertos, terminales de ómnibus y grandes shopping centers. (Ver Anexo IX)

²⁷ <https://www.parkopedia.com/>

En una etapa inicial, el segmento del mercado al que haremos foco serán los estacionamientos comerciales con una capacidad mayor o igual a 20 lugares comprendidos dentro del territorio de Capital Federal. Una vez que el negocio se encuentre en funcionamiento y hayamos logrado una masividad y penetración considerable de aproximadamente el 4% del market share buscaremos, en una segunda etapa, expandirnos a nuevas ciudades y algunas zonas de Buenos Aires.

Atributos valorados por los clientes

Los clientes target valoran ciertos atributos los cuales serán satisfechos a través de nuestra propuesta de valor, a saber:

- Mayor control de caja
- Automatización y manejo a distancia
- Mayor captación de usuarios
- Ampliación de franja horaria
- Reducción de costos laborales
- Mayor seguridad

Asimismo, gracias al proceso de automatización, nuestros clientes podrán reducir significativamente problemas relacionados con juicios laborales y absentismo laboral. Nuestra solución generará un impacto positivo en nuestros clientes que por ende confluirá en una mayor satisfacción del usuario.

Competidores

En esta sección será fundamental identificar los competidores directos y potenciales. Frente a eso, distinguir las fortalezas y debilidades de manera comparativa.

En primera instancia podemos considerar competidores a quienes proveen soluciones tecnológicas a nuestros clientes target, ya sea proveedores de barreras, sensores, control de accesos, sistemas de tickets, cámaras de seguridad y software de gestión de parkings

Si bien proveen el equipamiento necesario a integrar a nuestro software y tecnología, los parkings podrían optar por no dar el paso siguiente hacia Parking Inteligente (PI) que resultaría en optimizar y potenciar al máximo esa tecnología y, en cambio, administrarlo de la forma tradicional con personal en el lugar, sin el plus de integración y automatización ofrecida por nosotros.

En ese caso, se convertirían en competencia directa en lugar de proveedores aliados a nuestra solución. Parking Inteligente (PI) forjará lazos comerciales con determinado grupo de proveedores que se adapten a nuestras necesidades, es decir, que ofrezcan equipamiento de calidad y que se adapte fácilmente a nuestra tecnología, a precios competitivos y con buen servicio de entrega. Vale destacar que en los casos de clientes target que ya tengan equipamiento en su establecimiento, se efectuará una evaluación del mismo y su capacidad de integración sin necesidad que tengan que invertir en uno nuevo.

Los competidores potenciales serán principalmente aquellos que desarrollen una app/software similar a Parking Inteligente. Sin bien las barreras de entrada son bajas, y cualquier emprendedor con buenas ideas y un capital moderado pueda osar entrar a competir por una porción de mercado, nosotros ya habremos transitado previamente un camino que nos ubique en una mejor posición con experiencia y un branding más consolidado. Asimismo, nos basaremos en precios competitivos que desalienten en cierta manera a nuevos entrantes. De esta manera, nuestras fortalezas se destacarán por sobre nuestra principal debilidad en el proceso de construcción de una marca nueva.

Estrategia genérica

Lograr posicionarse en la mente del consumidor es un reto desafiante en un mercado competitivo en el que destacarse entre la competencia y ser número uno en la lista de preferencia del cliente exige de una ventaja competitiva frente al resto. Sin embargo, con las constantes innovaciones y evoluciones de los mercados, las ventajas dejan de ser sostenibles en el tiempo y se transforman en transitorias. Por lo tanto, es importante mantener la estrategia en movimiento a la velocidad del negocio. Ya no se puede planear exprimir tanto

como se pueda de cualquier ventaja competitiva existente, a menos que ya se esté explorando una nueva.

Parking Inteligente a través de una **estrategia de diferenciación**, buscará ser el primero en captar la atención del cliente por encima de cualquier otro producto similar resaltando la calidad del servicio a través de las prestaciones e innovación de una aplicación integrada, robusta y amigable tanto para los clientes y los usuarios. Para ello será importante direccionar la estrategia al segmento específico de mercado y entregar el mensaje concreto acerca de lo distintivo del servicio. En el proceso habrá que construir una imagen de marca que se identifique con un servicio confiable y de calidad.

Objetivos estratégicos y bases para competir

Misión, visión y valores

Misión: Llevar innovación y eficiencia en el servicio de estacionamiento.

Visión: Ser la empresa líder en soluciones de estacionamiento.

Valores que definirán el ADN del negocio.

- *Transparencia: mejorar procesos y eliminar el margen de error humano otorgando información confiable de la gestión del negocio.*
- *Excelencia: servicio de calidad adaptado a las necesidades del cliente.*

En un principio, a fin de cristalizar de manera más concreta la visión de negocio, identificamos como principal objetivo estratégico:

- Captar el 4% de la participación del segmento de mercado en un plazo no mayor a los 5 años.

Asimismo, tendremos como objetivo recuperar la inversión inicial dentro de los 5 primeros años. Para tal fin, nos apoyaremos en nuestras ventajas competitivas ya mencionadas en el análisis de fortalezas:

- Solución innovadora.
- Grandes beneficios a precios competitivos.

Propuesta de Valor

La misma deberá contemplar la expresión concreta del conjunto de atributos tanto básicos como diferenciales de la propuesta y todos los beneficios que recibirán nuestros clientes que resultarán en la fuente de nuestros ingresos.

Esencialmente deberemos centrarnos en aquello que hará que nuestra oferta sea única respondiendo preguntas básicas como ¿Por qué los clientes usarán nuestro servicio en lugar de otro? ¿Qué ofrecemos mejor al resto para satisfacer a nuestros clientes?










El objetivo será maximizar la demanda al configurar de manera óptima nuestra oferta.

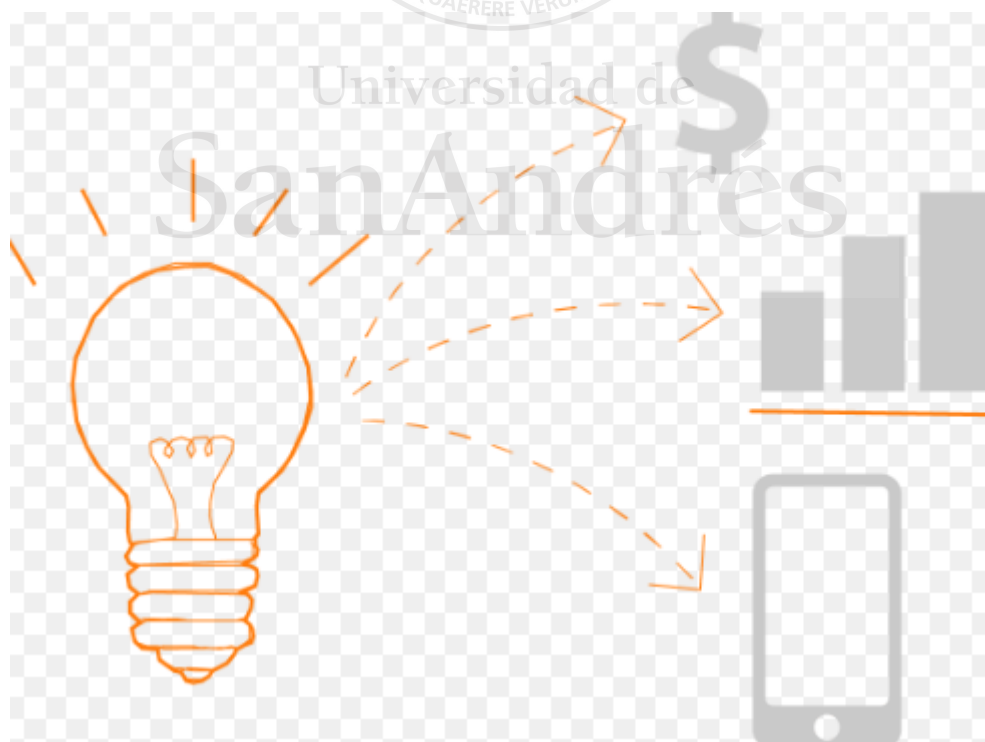
Modelo CANVAS

Constituye un modelo que a través de un lienzo permite explicar y resumir el plan de negocios en pocas palabras, de manera sencilla y visual.

El mismo se compone por 9 fases que componen los elementos que integran y conectan la estructura del negocio. Dichos bloques interactúan entre sí para reflejar la lógica que sigue la empresa para conseguir los ingresos.

- Segmento de clientes
- Propuesta de valor
- Canales de distribución
- Fuentes de ingreso
- Recursos clave
- Relación con los clientes
- Actividades clave
- Socios clave
- Estructura de costos

<p>Socios Clave </p> <p>Instaladores del Sistema</p> <p>Proveedores de equipamiento de estacionamiento</p> <p>Desarrollador de app</p> <p>Empresa de Monitoreo y Seguridad (aliado Estratégico)</p>	<p>Actividades Clave </p> <p>Desarrollo de app Desarrollo web Contratos Intalación y Soporte Marketing</p> <p>Recursos Clave </p> <p>Capital Plataforma tecnológica Equipamiento Equipo post venta y de Mantenimiento</p>	<p>Oferta de Valor </p> <p><u>Estacionamientos:</u> Innovación Automatización Control de Caja Ampliación franja horaria Reducción costos laborales</p> <p>Mayor seguridad Reportes y estadísticas de gestión</p> <p><u>Usuarios:</u> Experiencia tecnológica Reducción de tiempos para estacionar Fácil procedimiento de pago Información de playas y tarifas</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>Largo plazo Trato rápido y eficaz Post Venta Soporte y Mantenimiento</p> <p>Canales </p> <p>Estacionamientos App Móvil Andoid iOS Sitio Web</p>	<p>Segmento de Mercado </p> <p><u>Estacionamientos Comerciales:</u> Tamaño (+ de 20 lugares) Ubicadas en CABA Principales ejes comerciales Zonas de alto tránsito</p> <p><u>Usuarios:</u> Cuentan con automovil Buscan mejor experiencia en estacionamiento Buscan servicio de calidad Predispuestos a tecnología Emplean apps en su vida</p>
<p>Estructura de Costos </p> <p>Infraestructura tecnológica Personal y equipamiento Marketing</p>		<p>Fuentes de Ingreso </p> <p>Fee mensual por servicios</p>		



Plan de Marketing

A continuación se procederá a definir el Marketing Mix a través de las cuatro variables principales del negocio o “Cuatro P” del Marketing operacional.

Producto

Parking Inteligente (PI) es servicio con tecnología aplicada que integra una aplicación desarrollada para los sistemas operativos Android e iOS con la gestión eficiente de playas de estacionamiento.

Todos los componentes que forman la operación del negocio tales como pantallas led informativas al ingreso del establecimiento, sistema de captura de patentes (Con tecnología LPR - License Plate Recognition), sistema de monitoreo, medios de pago y terminales auto pago alimentan a un servidor y se integran al software. Como resultado, se obtiene una solución completa y eficiente que abarca toda la gestión del negocio. Asimismo engloba a los distintos estacionamientos al servicio y comunica de manera clara y precisa información relacionada a su ubicación, disponibilidad, horarios y tarifas.

Para el correcto desarrollo y desempeño de la empresa será vital diferenciar el producto y ofrecer un servicio “único” a fin de evitar un servicio genérico indiferenciado que es en extremo sensible al precio y se encuentra desprotegido ante la potencial competencia.

Para tal fin, reuniremos las condiciones mínimas y esperadas del servicio que deberá cumplir expectativas de confiabilidad, eficiencia y simpleza en el uso como también exceder las expectativas del cliente con atributos de servicio aumentado tales como garantía de rapidez de respuesta y mantenimiento.

Parking Inteligente (PI) poseerá un módulo de **-Parking Comercial-**.

El mismo desplegará las siguientes opciones:

- *Mapas* 
- *Pagar Mi Estadía* 
- *Contratar Estadía Mensual*
- *Información de Playas Adheridas* 

La opción “*Mapas*” desplegará un mapa interactivo que detectará la localización GPS del dispositivo móvil y mostrará los estacionamientos que se encuentren adheridos al servicio Parking Inteligente (PI).

La opción “*Pagar Mi Estadía*” solicitará el ingreso de la patente y derivará al medio de pago - Mercado Pago- relacionado a la playa en cuestión. Al ingresar la patente el software reconoce a qué playa accedió y recoge los datos de horario de ingreso y horario de salida para determinar el monto a pagar. El pago habilita a retirarse del establecimiento dentro de un plazo máximo de 10 minutos.

La opción “*Contratar Estadía Mensual*” solicitará seleccionar dentro del listado de playas adheridas a la que queremos contratar. Luego pedirá el código de patente del auto que hará uso del servicio y derivará a Mercado Pago.

La opción “*Información de Playas Adheridas*” brindará datos de los establecimientos que integren Parking Inteligente (PI), ubicación, horarios de apertura / cierre, disponibilidad de lugares y tarifas vigentes.

El propietario del parking (cliente) tendrá acceso a las funcionalidades de “*Facturación*”, “*Reportes y Estadísticas*” y “*Cámaras en vivo*”.

La opción “*Gestión de Parking*” le permitirá manipular la disponibilidad de lugares ofrecidos al público en caso de querer tener un margen para autos móviles como también limitar la oferta de estadías mensuales.

Asimismo, vale destacar que la aplicación será escalable, teniendo la posibilidad de agregar nuevos módulo en el futuro, como lo es **-Parking Público-** (segunda etapa a incorporar al modelo de negocio)

Es preciso mencionar también que, junto con Parking Inteligente (PI), se ofrecerá también un servicio de monitoreo y vigilancia profesional de manera opcional vía alianza estratégica, a fin de profesionalizar, potenciar y complementar nuestra propuesta, pero sin necesidad de que Parking Inteligente (PI) se ocupe de esa faceta del negocio.

Precio

La estrategia de precios de Parking Inteligente (PI) debe ser coherente a la estrategia genérica del negocio de diferenciación. Sin embargo, debe considerar los factores que pueden afectar la sensibilidad al precio de nuestros clientes. Es decir, la estrategia de precio no debe tener en cuenta solamente las consideraciones financieras (ya sea rentabilidad o mark-up) sino también la manera en que el cliente utiliza el precio en su decisión de compra. Asimismo deberá estar alineado con los atributos y beneficios que pregona.

En nuestro caso particular, Parking Inteligente (PI) ofrece, entre varios beneficios, un ahorro en los costos laborales producto de la automatización del servicio. Por ende, se deduce que el precio deberá ser competitivo y atractivo a fin de captar la atención de nuestros clientes y asimismo funcionar como barrera ante potenciales entrantes.

Como se mencionó previamente en el presente trabajo, se firmará un contrato con nuestros clientes en el que se acordará un fee mensual por los servicios prestados e instalación.

Los precios estarán determinados teniendo en consideración los rangos de capacidad / dimensiones de los estacionamientos que conllevarán a un servicio de diferente complejidad, a saber:

Lista de precios s/tamaño estacionamiento

Precios sin IVA

Dimensión (lugares)	Tarifa x servicio
20-50	\$ 12.500
51-100	\$ 16.000
101-250	\$ 20.000
(+)250	\$ 25.000

El servicio incluirá la instalación e integración inicial del equipamiento a la nueva tecnología, la membresía y suscripción a la aplicación Parking Inteligente (PI), software con módulo de gestión, estadísticas e informes, acceso remoto al sistema de monitoreo como también el mantenimiento relacionado al software.

A modo de aclaración, el servicio de monitoreo y vigilancia profesional (opcional), será ofrecido y percibido directamente por una empresa aliada del rubro en forma independiente. Los rangos de precio son sumamente inferiores a contratar un empleado de seguridad en el lugar promediando tarifas que rondan los \$ 30.000 dependiendo también de las dimensiones del establecimiento y características a contratar.

Plaza

Nuestro canal de distribución será la venta directa a las playas de estacionamiento que contraten nuestro servicio y lo hagan accesible a los usuarios finales del mismo (canal corto sin intermediarios).

El mismo será distribuido inicialmente dentro el territorio de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sobre los principales ejes comerciales y zonas de mayor tránsito.

En referencia a nuestra aplicación Parking Inteligente (PI), estará disponible en App Store y Google Play.

Promoción

La comunicación de Parking Inteligente (PI) se realizará principalmente a través de las siguientes modalidades:

Entrevistas que acerquen la propuesta a propietarios de estacionamientos comerciales que cumplan con los atributos de nuestro segmento de mercado objetivo.



Página web que contenga toda la información relevante acerca de la solución, información institucional y datos de contacto.



Email-marketing como formato de publicidad para promocionar los servicios y contactar con el público objetivo. Incluirá newsletters y mailing. Será fundamental desarrollar una base importante de datos y una adecuada estrategia de segmentación.



Promoción y tracción de la solución y aplicación en las redes sociales.



Desarrollar un video de la solución / app en acción y añadirla a un canal YouTube, facebook y otras redes.



Posicionar la aplicación a través de los portales de apps de iOS y Android para lograr mayor visibilidad.



Para este tipo de acciones se destinará al presupuesto un porcentaje que irá dependiendo de la evolución de los ingresos por ventas.

Plan Financiero



Para el desarrollo del plan financiero fue necesario determinar ciertas premisas que sirvieron de base en su elaboración:

Se consideraron aspectos tales como inflación, evolución del tipo de cambio, tasas de interés, tasas impositivas, cargas sociales, cantidad de personal necesario de acuerdo a la evolución del negocio y proceso de captación de clientes. (Ver anexos V y VI)

Asimismo, se calculó un único precio de venta (fee mensual por servicios, cuota adelantada) a fin de simplificar el análisis. Tener en cuenta que las tarifas se encuentran diferenciadas en relación a la dimensión del estacionamiento. Por lo tanto, se tomó una muestra representativa (datos tomados del anexo IV) y se hizo una extrapolación a fin de estimar la composición del mercado total en sus dimensiones y elaborar un precio promedio ponderado de \$ 17.214 (sin IVA), equivalentes a US\$ 430 (TC 40). (Ver anexos VII y VIII)

En el presente business plan se consideró una financiación propia a través de aportes de capital del orden de los US\$ 250 K efectuado por dos socios (US\$ 125 k c/u) con la conformación de una SA simplificada. Esa suma financia al negocio en su totalidad de principio a fin. Dicha financiación es requerida principalmente durante los primeros 3 años de vida del negocio hasta que se consigue un nivel de penetración y captación de clientes significativa que impacta en ingresos por venta que auto financian la operatoria del proyecto.

Las inversiones de Parking Inteligente (PI) están constituidas principalmente por Capex con el desarrollo de la app/software - corazón y motor del negocio. Dicho desarrollo se estima en \$ 800 K (equivalente a US\$ 20 K).

El resto de las inversiones en Capex lo componen equipamiento de hardware (notebooks) y muebles de oficina. (Ver Anexo IX)

Vale destacar que la inversión del equipamiento necesario del parking corre por cuenta de cada propietario de estacionamiento. Por lo tanto, no forma parte del plan financiero de Parking Inteligente (PI). Sin embargo, conocemos los proveedores que comercializan este tipo de tecnología y contamos con una referencia estimada de costos de inversión a cargo del establecimiento de acuerdo a su dimensión a fin de poder asesorarlos en caso de requerirlo. (Ver Anexo X.)

Los expenditures del negocio se conforman en su mayoría por sueldos y sus respectivas cargas sociales, seguido de gastos por campañas de marketing, administrativos (gastos de oficina y generales) como también el mantenimiento al sistema app. (Ver Anexo XI)

Por cada venta (nuevo cliente captado), hay que incurrir en un desembolso correspondiente a la instalación y adaptación del sistema al estacionamiento. Dichos costos de instalación son considerados como costo de venta y tendrán relación con la dimensión del establecimiento. A fines prácticos, en base a la muestra de estacionamientos tomada y su estimación de composición / dimensiones, se calculó un promedio ponderado para tomar un valor unificado de costo de venta (instalación) que es de \$ 43.073 (sin IVA), equivalentes a US\$ 1.077 (TC 40). (Ver Anexo XII)

Se efectuaron proyecciones a cinco años de los EERR, Estado de Flujo de Efv y Situación Patrimonial. El potencial financiero del proyecto estima un volumen de ventas totales de US\$ 1.06 M durante los primeros 5 años. Asimismo, en el año 5 se alcanza un Margen EBITDA del 45%. (Ver Anexo XIII)

La valuación del negocio APV (adjusted present value) es de US\$ 477 K, que luego de descontar la inversión inicial en aportes de US\$ 250 K, arroja un VAN positivo de US\$ 227 K. Asimismo, la TIR del negocio es del 27% con un payback de 5 años. La tasa de descuento utilizada en dólares es del 15,1%. (Ver Anexo XIV)

Conclusiones

El presente plan de negocio se propuso hacer un análisis y desarrollo del proyecto Parking Inteligente (PI) de manera integral.

El mismo dio origen desde el análisis e identificación de una oportunidad de negocio producto de necesidades insatisfechas, problemáticas y posibilidades de mejora e innovación.

Se ideó el producto /servicio sustentado en tecnología integrada y de última generación que resulte en beneficios y resultados evidentes tanto para nuestros clientes como usuarios del servicio. Asimismo, se establecieron distintas etapas de negocio (Parking Comercial – Parking Público) con foco en metas y objetivos claros.

Partimos de un análisis de la industria y el entorno para comprender los diferentes factores que influirían en el negocio para luego arribar a un testeo consolidado de la idea y su viabilidad.

De a poco se hizo una aproximación al tamaño del sector y su crecimiento para llegar a un enfoque del mercado objetivo y segmento target. Hacernos fuertes en los atributos valorados por nuestros clientes en el desarrollo de la propuesta de valor, como también conocer nuestros competidores actuales como potenciales, para así plantear una estrategia genérica, con objetivos estratégicos y bases para competir. Al tratarse de una innovación, la campaña de marketing constituye un aspecto y aliado vital para el éxito del negocio.

A lo largo del trabajo se buscó mantener la coherencia entre el relato y los números que dan sustento al proyecto. Vemos una gran oportunidad para emprender con entusiasmo asumiendo los riesgos de todo negocio y con posibilidades de escalabilidad en la que Parking Inteligente será la solución para estacionamientos.

Referencias y bibliografía

Porter, M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc. New York. Chapter 1: The Structural Analysis of Industries

Porter, M. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc. New York. Chapter 2: The Value Chain and Competitive Advantage.

Barney, Jay. B. (2011) Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Prentice Hall. Chapter 4: Evaluating Environmental Opportunities.

Dvoskin, Roberto. (2004) Fundamentos de Marketing. Bs. As, Argentina. Ediciones Granica.

Jerome E, Perreault W (2002). Basic Marketing: A Global-Managerial Approach. McGraw-Hill/Irwin. New York

Sitios Web

1) La Nación (Septiembre 2016). Estacionar, un problema vigente que se pretende solucionar. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/1937875-estacionar-un-problema-vigente-que-se-pretende-solucionar>

2) El Cronista (Mayo 2017) ¿Gradualismo para qué? Recuperado de: <https://www.cronista.com/columnistas/Gradualismo-para-que-20170513-0004.html>

3) Marval O'Farrell Mairal (Diciembre 2015) Argentina anuncia el levantamiento de restricciones cambiarias. Recuperado de: <https://marval.com/publicacion/argentina-anuncia-el-levantamiento-de-restricciones-cambiarias-12717>

4) G20 (Diciembre 2017) Las tres prioridades de la presidencia argentina del G20. Recuperado de: <https://www.g20.org/es/noticias/las-tres-prioridades-de-la-presidencia-argentina-del-g20>

5) El Cronista (Septiembre 2018) El acuerdo con el FMI: el monto total se incrementa a u\$s 57.100 millones. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Acuerdo-con-el-FMI-Dujovne-y-Lagarde-dan-una-conferencia-a-las-1730-20180926-0062.html>

6) Expansión /Datosmacro.com (Agosto 2018) PIB Argentina segundo trimestre del 2018. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>

- 7) La Nación (Septiembre 2018). El Gobierno anunció un paquete de ajuste para llegar al déficit cero en 2019 y contener la corrida contra el peso. Recuperado de:
<https://www.lanacion.com.ar/2168228-dujovne-anuncia-suba-impuestos-cumplir-nueva-meta>
- 8) Infobae (Junio 2018). Con un crecimiento débil en 2018, Argentina completa siete años de “estanflación”. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2018/06/06/con-un-crecimiento-debil-en-2018-argentina-completa-siete-anos-de-estanflacion/>
- 9) Clarín (Mayo 2018). Mal clima para retocar las retenciones: la cosecha dejará US\$8.000 menos. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/mal-clima-retocar-retenciones-cosecha-dejara-us-000-millones_0_Sy6pr3dJm.html
- 10) Ámbito.com (Septiembre 2018). Por megadevaluación, empeoraron pronósticos del mercado. Recuperado de: <http://www.ambito.com/932717-por-megadevaluacion-empeoraron-pronosticos-del-mercado-inflacion-del-403-y-caida-de-casi-2-del-pbi>
- 11) Panorama Registral (Junio 2018). En la Argentina hay récord de vehículos en circulación: 13,3 millones. Recuperado de: <http://panoramaregistral.com.ar/en-la-argentina-hay-record-de-vehiculos-en-circulacion-133-millones/>
- 12) Télam (Mayo 2018). Desde mañana multarán a los vehículos que entren sin permiso a la zona peatonal. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/201805/281088-multas-transito-macrocentro-ciudad-beunos-aires.html>
- 13) Infobae (Abril 2018). A partir de hoy será necesario un permiso especial para circular en auto por microcentro. Recuperado de: <https://www.infobae.com/sociedad/2018/04/02/a-partir-de-manana-sera-necesario-un-permiso-especial-para-circular-en-auto-por-microcentro/>
- 14) CAGESRA (Marzo 2018). Estacionamiento inteligente. Recuperado de:
<http://cagesra.org.ar/site/estacionamiento-inteligente-aplicacion/>
- 15) SOESGYPE <http://www.soesgype.org.ar/soesgype2010/>
- 16) FOESGRA <http://www.soesgype.org.ar/soesgype2010/inicio-fed.php>
- 17) CAGESRA – Institucional. <http://cagesra.org.ar/site/quienes-somos-2/>
- 18) La Nación (Enero 2017). Los costos laborales de la Argentina son los más altos de la región. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/1974055-los-costos-laborales-de-la-argentina-son-los-mas-altos-de-la-region>
- 19) El Cronista (Agosto 2018). Argentina, con la mayor carga impositiva de la región. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Argentina-con-la-mayor-carga-impositiva-de-la-region-20180827-0086.html>
- 20) TicWeb.es (Septiembre 2018). Los dispositivos móviles y su incidencia en nuestra vida cotidiana. Recuperado de: <https://www.ticweb.es/los-dispositivos-moviles-y-su-incidencia-en-nuestra-vida-cotidiana/>

- 21) Infobae (Junio 2017). El empleo en negro comprende a unas 5,7 millones de personas. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2017/06/21/el-empleo-en-negro-comprende-a-unas-57-millones-de-personas/>
- 22) Clarín (Marzo 2016). Hay casi dos autos por espacio para estacionar y se hacen 2.500 multas diarias. Recuperado de: https://www.clarin.com/ciudades/espacio-estacionar-hacen-multas-diarias_0_Vy9LYw96g.html
- 23) La Prensa (Noviembre 2013). La odisea de buscar estacionamiento. Recuperado de: <http://www.laprensa.com.ar/415426-La-odisea-de-buscar-estacionamiento.note.aspx>
- 24) Infobae (Octubre 2018). El karma de estacionar en Buenos Aires: por qué hay cada vez menos lugares y qué pasa en otras capitales de la región. Recuperado de: <https://www.infobae.com/sociedad/2018/10/21/el-karma-de-estacionar-en-buenos-aires-por-que-hay-cada-vez-menos-lugares-y-que-pasa-en-otras-capitales-de-la-region/>
- 25) ES Consultores Inmobiliarios. Tipologías de estacionamientos en la ciudad de Buenos Aires. Recuperado de: <https://garajes.wordpress.com/la-tasacion-de-garajes-y-playas-de-estacionamiento/68-2/>
- 26) Buenos Aires Ciudad – Estadísticas y Censos (Febrero 2015). Estacionamientos en los ejes comerciales de la Ciudad de Buenos Aires. Años 2009/2014. Recuperado de: http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/04/ir_2015_833.pdf
- 27) <https://www.parkopedia.com/>

Anexos

Anexo I – Cuestionario playas privadas

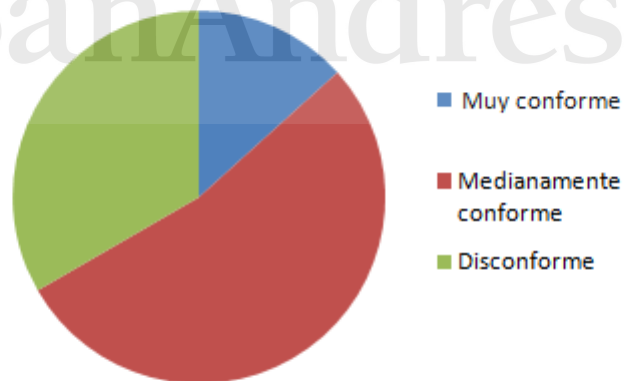


P1

¿Cuál es el grado de satisfacción con la gestión actual de su negocio?

Answered: 15

Universidad de
San Andrés

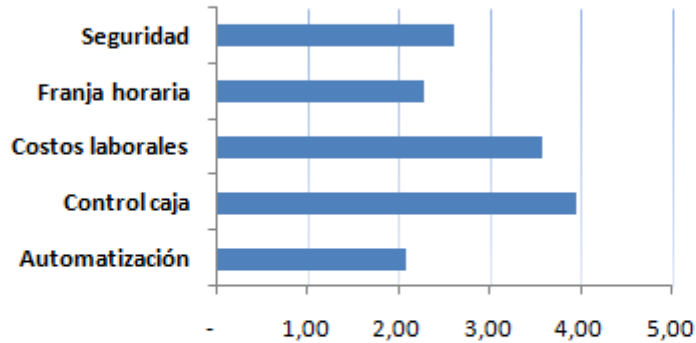


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Muy conforme	13,33%	2
Medianamente conforme	53,33%	8
Disconforme	33,33%	5
TOTAL		15

P2

Priorice los aspectos de mayor importancia relacionados con la gestión.
Ordene de 1 a 5, donde 1 es mayor prioridad y 5 menor prioridad

Answered: 15



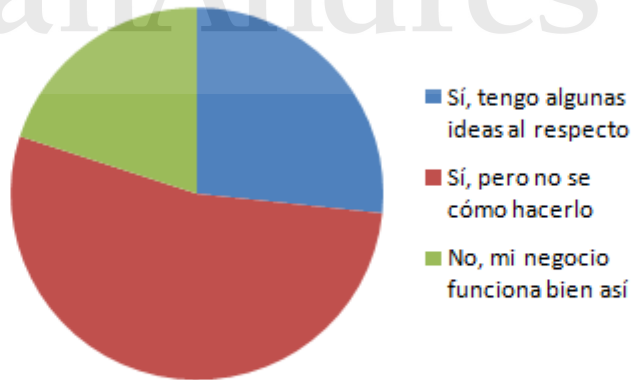
	1	2	3	4	5	TOTAL	PUNTUACION
Automatización	1	1	2	5	6	15	2,07
Control caja	6	5	2	1	1	15	3,93
Costos laborales	5	3	5	2	1	16	3,56
Franja horaria	1	1	3	6	4	15	2,27
Seguridad	1	1	6	5	2	15	2,60

P3

¿Se encuentra interesado en mejorar dicha gestión?

Answered: 15

Universidad de San Andrés

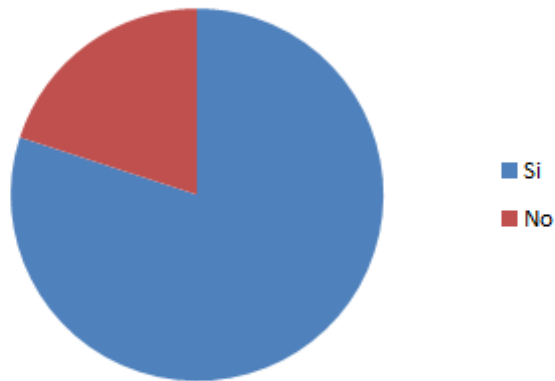


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí, tengo algunas ideas al respecto	26,67%	4
Sí, pero no se cómo hacerlo	53,33%	8
No, mi negocio funciona bien así	20,00%	3
TOTAL		15

P4

¿Estaría dispuesto a innovar su negocio con tecnología aplicada?

Answered: 15



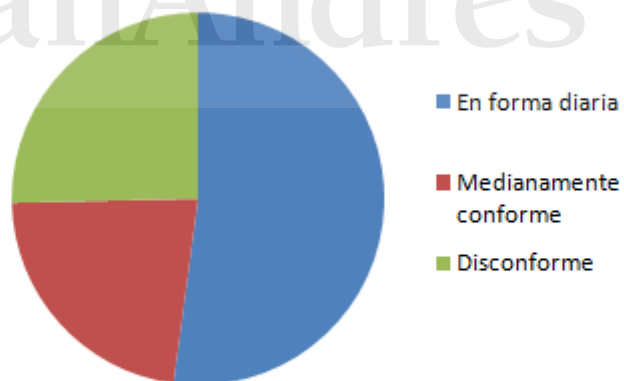
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	80,00%	12
No	20,00%	3
TOTAL		15

Anexo II – Cuestionario usuarios finales

P1

¿Con qué frecuencia utiliza su vehículo?

Answered: 71

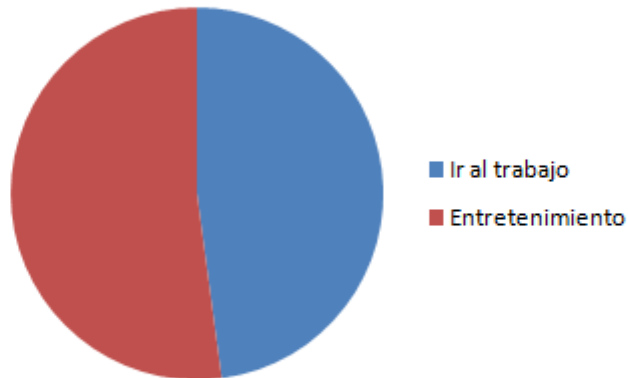


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
En forma diaria	52,11%	37
Medianamente conforme	22,54%	16
Disconforme	25,35%	18
TOTAL		71

P2

¿Con qué finalidad lo utiliza principalmente?

Answered: 71



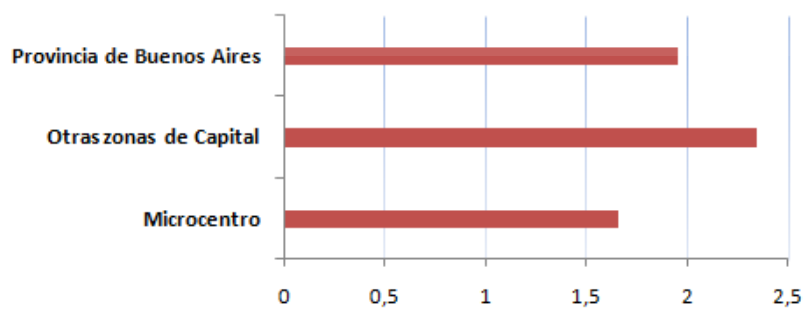
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Ir al trabajo	47,89% 34
Entretenimiento	52,11% 37
TOTAL	71



P3

¿Por qué zonas transita habitualmente? Ordene de 1 a 3 donde 1 es mayor frecuencia y 3 menor frecuencia.

Answered: 71

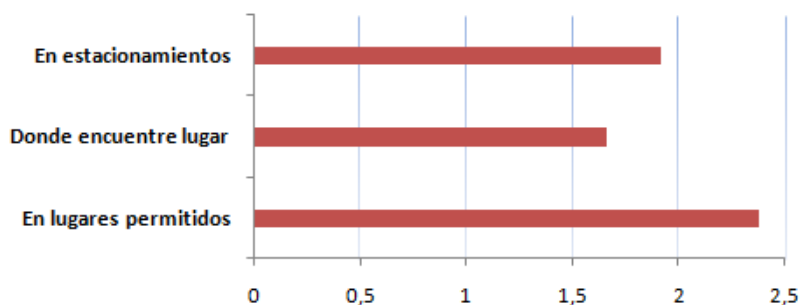


	1	2	3	TOTAL	PUNTUACION
Microcentro	12	14	32	58	1,66
Otras zonas de Capital	35	21	12	68	2,34
Provincia de Buenos Aires	18	23	21	62	1,95

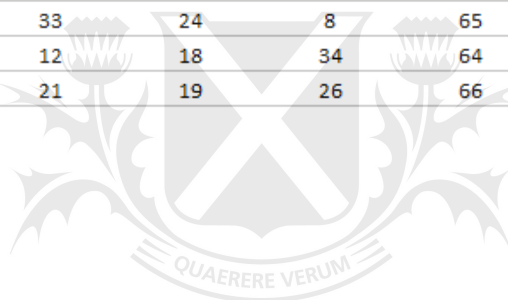
P4

A la hora de estacionar, ¿dónde suele hacerlo? Ordene de 1 a 3 donde 1 es mayor frecuencia y 3 menor frecuencia.

Answered: 71



	1	2	3	TOTAL	PUNTUACION
En lugares permitidos	33	24	8	65	2,38
Donde encuentre lugar	12	18	34	64	1,66
En estacionamientos	21	19	26	66	1,92

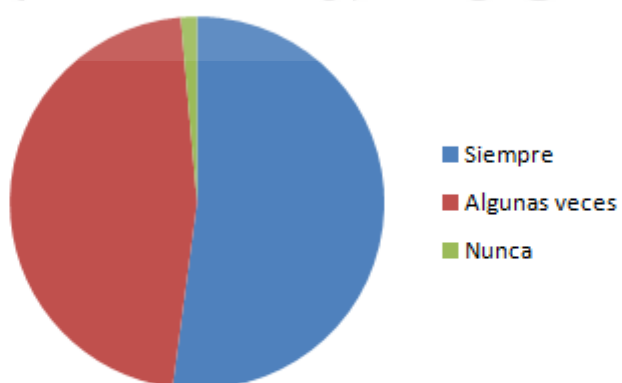


P5

¿Le resulta dificultoso encontrar estacionamiento?

Answered: 71

Universidad de San Andrés

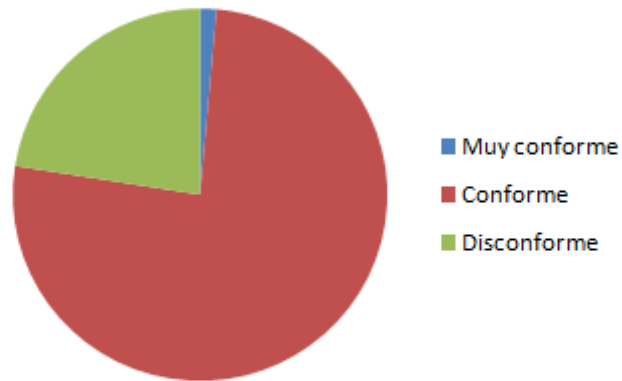


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Siempre	52,11%	37
Algunas veces	46,48%	33
Nunca	1,41%	1
TOTAL		71

P6

¿Está conforme con el servicio prestado por las playas de estacionamiento?

Answered: 71

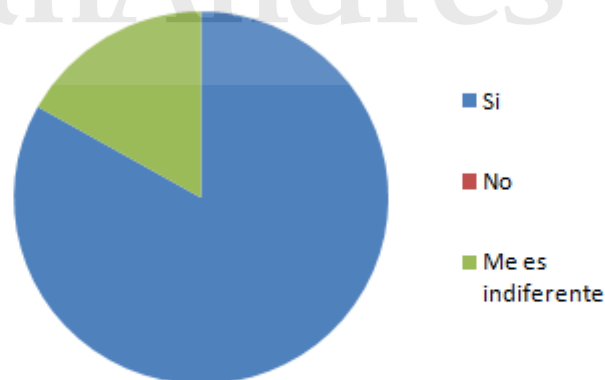


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Muy conforme	1,41% 1
Conforme	76,06% 54
Disconforme	22,54% 16
TOTAL	71

P7

¿Considera que el servicio puede optimizarse con el uso de tecnología?

Answered: 71

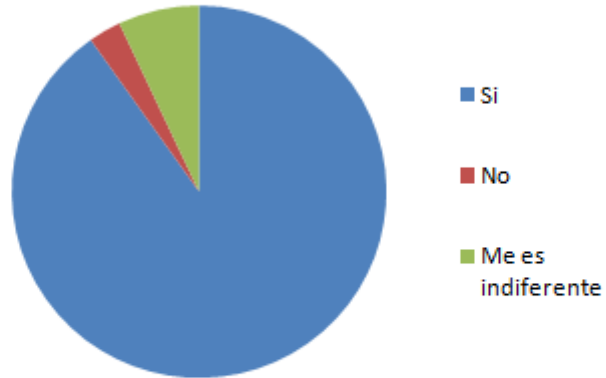


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	83,10% 59
No	0,00% 0
Me es indiferente	16,90% 12
TOTAL	71

P8

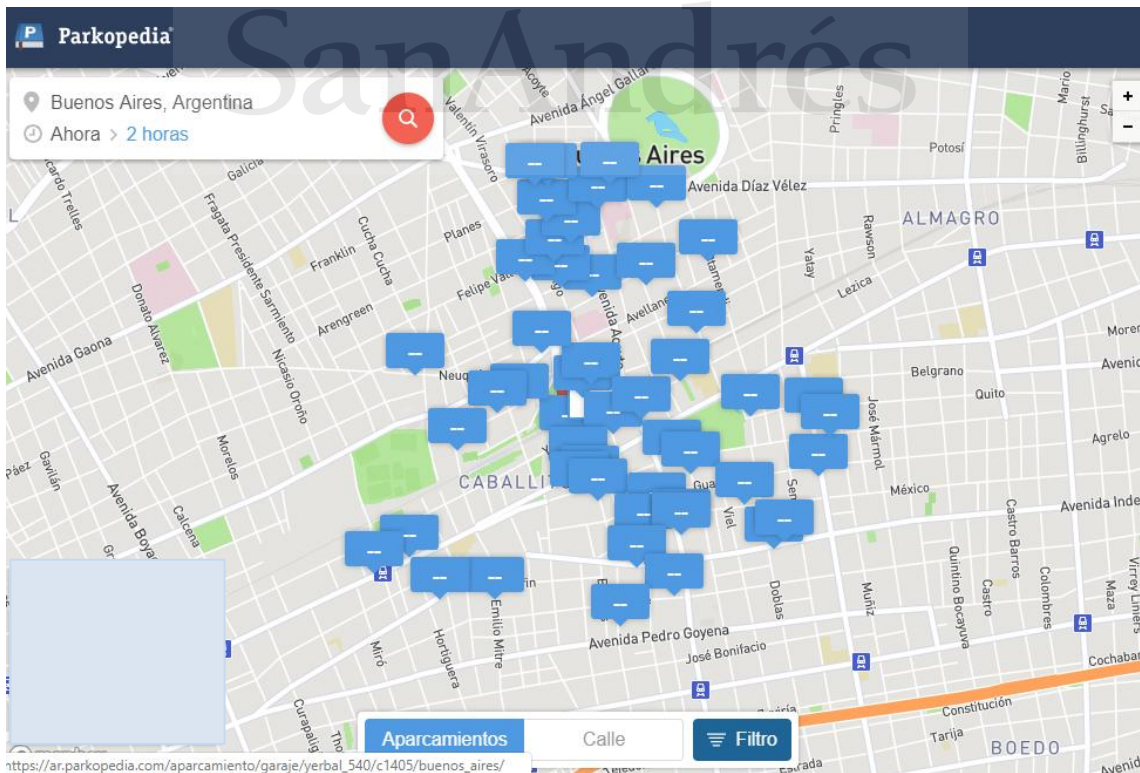
¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio que optimice la experiencia?

Answered: 71



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	90,14%	64
No	2,82%	2
Me es indiferente	7,04%	5
TOTAL		71

Anexo III – Muestra zonas Caballito – Recoleta – Palermo



(Fuente www.parkopedia.com.ar)

Anexo IV – Muestra estacionamientos (Fuente www.parkopedia.com.ar)

Cantidad	Zona	Dirección	CP	Dimensión	Rango clasif
1	Caballito	Avenida Rivadavia, 5973	1406	300	(+)250
2	Caballito	Avenida Rivadavia 5800	1406	150	101-250
3	Caballito	Avenida Juan Bautista Alberdi 1290	1406	100	51-100
4	Caballito	Emilio Mitre, 229	1424	47	20-50
5	Caballito	San José de Calasanz, 592	1424	50	20-50
6	Caballito	Valle 535	1424	120	101-250
7	Caballito	Avenida Juan Bautista Alberdi 648	1424	200	101-250
8	Caballito	Riglos, 336	1424	200	101-250
9	Caballito	Avenida José María Moreno 362	1424	30	20-50
10	Caballito	Avenida José María Moreno, 354	1424	300	(+)250
11	Caballito	Formosa, 545	1424	100	51-100
12	Caballito	Avenida Juan Bautista Alberdi 149	1424	60	51-100
13	Caballito	Avenida Juan Bautista Alberdi 180	1424	80	51-100
14	Caballito	Formosa, 249	1424	60	51-100
15	Caballito	Avenida la Plata 429	1235	60	51-100
16	Caballito	Morelos	1406	30	20-50
17	Caballito	Venezuela 4450	1211	100	51-100
18	Caballito	Avenida la Plata, 256	1184	30	20-50
19	Caballito	Chaco 195	1184	30	20-50
20	Caballito	Beauchef, 259	1424	80	51-100
21	Caballito	Rosario 448	1424	30	20-50
22	Caballito	San José de Calasanz 143	1424	80	51-100
23	Caballito	Rosario 762	1424	100	51-100
24	Caballito	Rosario, 720	1424	300	(+)250
25	Caballito	Avenida Rivadavia 5550	1424	60	51-100
26	Caballito	Federico García Lorca, 219	1405	90	51-100
27	Caballito	Yerbal, 637	1405	120	101-250
28	Caballito	Hidalgo, 62	1405	150	101-250
29	Caballito	Avenida Acoyte 50	1405	30	20-50
30	Caballito	Yerbal, 540	1405	30	20-50
31	Caballito	Bacacay, 655	1405	100	51-100
32	Caballito	Hidalgo 252	1405	130	101-250
33	Caballito	Yerbal, 318	1405	30	20-50
34	Caballito	Campichuelo, 240	1405	150	101-250
35	Caballito	Avenida Avellaneda 739	1405	120	101-250
36	Caballito	Bogotá, 774	1405	45	20-50
37	Caballito	Bogotá 837	1405	70	51-100
38	Caballito	Neuquén, 1022	1405	90	51-100
39	Caballito	Otamendi, 444	1405	100	51-100
40	Caballito	Doctor Eleodoro Lobos 459	1405	100	51-100
41	Caballito	Doctor Juan Felipe Aranguren 131	1405	100	51-100

42	Caballito	Hidalgo, 569	1405	60	51-100
43	Caballito	Avenida Doctor Honorio Pueyrredón 666	1405	40	20-50
44	Caballito	Hidalgo, 650	1405	100	51-100
45	Caballito	Hidalgo 886	1405	85	51-100
46	Caballito	Hidalgo, 817	1405	95	51-100
47	Caballito	Avenida Díaz Vélez, 5279	1405	80	51-100
48	Caballito	Juan B. Ambrosetti, 760	1405	90	51-100
49	Caballito	Campichuelo, 644	1405	70	51-100
50	Caballito	Avenida Díaz Vélez 5063	1405	30	20-50
51	Caballito	Avenida Díaz Vélez, 5279	1405	80	51-100
52	Recoleta	Paraguay, 1523	1061	90	51-100
53	Recoleta	Marcelo T. de Alvear, 1276	1058	280	(+)250
54	Recoleta	Marcelo T. de Alvear 1050	1058	200	101-250
55	Recoleta	Marcelo T. de Alvear 1566	1060	138	101-250
56	Recoleta	Libertad, 1056	1012	200	101-250
57	Recoleta	Talcahuano, 1066	1013	160	101-250
58	Recoleta	Uruguay, 1055	1016	100	51-100
59	Recoleta	Avenida Santa Fe, 1536	1060	147	101-250
60	Recoleta	Libertad, 1133	1012	300	(+)250
61	Recoleta	Libertad 1160	1012	130	101-250
62	Recoleta	9 de Julio y Arenales	1010	500	(+)250
63	Recoleta	Marcelo T. de Alvear 1981	1122	22	20-50
64	Recoleta	Marcelo T. de Alvear, 1039	1116	150	101-250
65	Recoleta	Marcelo T. de Alvear, 1039	1030	150	101-250
66	Recoleta	Ayacucho y Santa Fe	1111	20	20-50
67	Recoleta	Avenida Santa Fe, 1947	1123	80	51-100
68	Recoleta	Ayacucho, 1140	1111	80	51-100
69	Recoleta	Arenales, 1846	1124	40	20-50
70	Recoleta	Arenales, 1928	1124	80	51-100
71	Recoleta	Pres. José Evaristo Uriburu 1148	1114	200	101-250
72	Recoleta	Avenida Callao, 1236	1023	160	101-250
73	Recoleta	Rodríguez Pena, 1380	1023	90	51-100
74	Recoleta	Pres. José Evaristo Uriburu, 1266	1114	70	51-100
75	Recoleta	Juncal, 2036	1116	80	51-100
76	Recoleta	Ayacucho, 1395	1111	260	(+)250
77	Recoleta	Juan y Larrea	1125	30	20-50
78	Recoleta	Larrea, 1344	1117	135	101-250
79	Recoleta	Pres. José Evaristo Uriburu, 1535	1114	120	101-250
80	Recoleta	Pena 2370	1114	90	51-100
81	Recoleta	José Andrés Pacheco de Melo, 2125-2139	1126	64	51-100
82	Recoleta	Azcuénaga y Av Las Heras	1128	65	51-100
83	Recoleta	Av Las Heras y Acuéñaga	1127	110	101-250
84	Recoleta	Azcuénaga, 1857	1128	70	51-100
85	Recoleta	pacheco de Melo 2303	1128	400	(+)250
86	Recoleta	Vicente López, 2250	1128	60	51-100

87	Recoleta	José Andrés Pacheco de Melo, 2458	1425	110	101-250
88	Recoleta	Presidente Eduardo V. Haedo (Playa subt)	1113	405	(+)250
89	Recoleta	Avenida Callao 1759	1024	74	51-100
90	Recoleta	Ayacucho, 1659	1112	55	51-100
91	Recoleta	Avenida Presidente Manuel Quintana, 348	1014	130	101-250
92	Recoleta	Posadas, 1269	1011	540	(+)250
93	Recoleta	Vicente López, 1724	1018	90	51-100
94	Recoleta	Avenida Pres. Manuel Quintana, 121	1014	150	101-250
95	Recoleta	Vicente López, 1638	1018	36	20-50
96	Recoleta	Paraná, 1280	1018	450	(+)250
97	Palermo	Loyola, 225/229	1414	120	101-250
98	Palermo	Malabia 641	1414	70	51-100
99	Palermo	Acevedo, 654	1414	110	101-250
100	Palermo	Malabia, 670	1414	60	51-100
101	Palermo	Malabia, 748	1414	110	101-250
102	Palermo	Gascón 1146	1181	40	20-50
103	Palermo	Avenida Córdoba 4045	1188	120	101-250
104	Palermo	Lavalleja 1071	1414	120	101-250
105	Palermo	Julián Álvarez, 1031	1414	120	101-250
106	Palermo	Avenida Córdoba, 4341	1414	80	51-100
107	Palermo	Julián Álvarez, 1061	1414	120	101-250
108	Palermo	Aráoz, 1059	1414	50	20-50
109	Palermo	Julián Álvarez y J. Antonio Cabrera	1414	100	51-100
110	Palermo	Mason, 4448	1414	75	51-100
111	Palermo	Avenida Medrano, 1435	1179	150	101-250
112	Palermo	Acevedo 955	1414	100	51-100
113	Palermo	Garaje Acevedo	1414	80	51-100
114	Palermo	Malabia 1320	1414	30	20-50
115	Palermo	Armenia, 1231	1414	80	51-100
116	Palermo	Avenida Córdoba 4953	1414	35	20-50
117	Palermo	Garaje Gurruchaga	1414	60	51-100
118	Palermo	Thames 1124	1414	100	51-100
119	Palermo	Uriarte, 1364	1414	40	20-50
120	Palermo	Thames 1533	1414	110	101-250
121	Palermo	Malabia 1741	1414	100	51-100
122	Palermo	Armenia, 1728	1414	40	20-50
123	Palermo	Costa Rica 486	1414	70	51-100
124	Palermo	Avenida Raúl Scalabrini Ortiz, 1959	1425	80	51-100
125	Palermo	Avenida Raúl Scalabrini Ortiz, 2060	1425	150	101-250
126	Palermo	Paraguay 4264	1425	30	20-50
127	Palermo	Paraguay 4358	1425	100	51-100
128	Palermo	Thames 2170	1425	300	(+)250
129	Palermo	Charcas, 4195	1425	80	51-100
130	Palermo	Güemes, 4228	1425	150	101-250
131	Palermo	Güemes, 4327	1425	300	(+)250

132	Palermo	José Antonio Cabrera 5555	1414	30	20-50
133	Palermo	Humbolt 1560	1414	40	20-50
134	Palermo	Humboldt 1650	1414	170	101-250
135	Palermo	El Salvador 5565	1414	60	51-100
136	Palermo	Bonpland 1744	1414	112	101-250
137	Palermo	El Salvador, 5748	1414	85	51-100
138	Palermo	Costa Rica 5747	1414	30	20-50
139	Palermo	Bonpland 1943	1414	90	51-100
140	Palermo	Guatemala 2228	1425	38	20-50
141	Palermo	Paraguay 5055	1425	30	20-50
142	Palermo	Avenida Juan B. Justo, 881	1425	20	20-50
143	Palermo	Güemes, 4749	1425	100	51-100
144	Palermo	Humboldt 2356	1425	30	20-50
145	Palermo	Fitz Roy 2339	1425	60	51-100
146	Palermo	Juan B. Justo y Charcas	1425	500	(+)250



Anexo V

Premisas para la proyección

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	30%	25%	20%	15%	12%
Tipo de cambio	40,0	50,0	60,0	69,0	77,3
<i>La devaluación del peso acompaña la inflación</i>					
Tasa financiación en \$	40%	35%	30%	25%	22%
Tasa inversión en \$	30%	25%	20%	15%	12%
Captación de clientes (unidades)	8	14	26	26	26
Crecimiento interanual		175%	186%	100%	100%
Fee por servicios	ar\$	17.214	21.517	25.820	29.693
	us\$	430,3	430,3	430,3	430,3
Cantidad de personal	3	4	7	7	7

Ingresos Brutos	3%
Cargas Sociales	35%
Impuesto a las Ganancias	35%
IVA	21%

Anexo VI

Proceso de captación

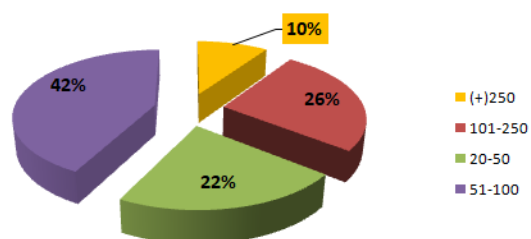
Mes	AÑO 1												AÑO 2												AÑO 3											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Playas nuevas	1	1	1	1	1	1	1	1	1				1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1		2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1
Acumulado playas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	8	8	8	9	10	12	14	16	17	18	19	20	21	22	22	24	26	29	32	35	38	40	42	44	46	47	48

Mes	AÑO 4												AÑO 5											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Playas nuevas	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2		2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1
Acumulado playas	50	52	55	58	61	64	66	68	70	72	74	74	76	78	81	84	87	90	92	94	96	98	99	100

Anexo VII

Estimación composición por dimensiones/ muestreo

Dimensión (lugares)	Composición
20-50	21,9%
51-100	41,7%
101-250	26,0%
(+)250	10,4%



Anexo VIII

Lista de precios s/tamaño estacionamiento

Precios sin IVA

Dimensión (lugares)	Tarifa x servicio	Tarifa prom pond	Us\$
20-50	\$ 12.500	\$ 2.734	68
51-100	\$ 16.000	\$ 6.667	167
101-250	\$ 20.000	\$ 5.208	130
(+)250	\$ 25.000	\$ 2.604	65
		\$ 17.214	430

Anexo IX

En miles de US\$

CAPEX	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hardware	2	1	2	-	-
Socio 1	1	-	-	-	-
Socio 2	1	-	-	-	-
Administrativo	1	-	1	-	-
Sistemas	-	1	-	-	-
Comercial	-	-	1	-	-
Impresora	0	-	-	-	-
Muebles y oficina	5	-	-	3	-
Software App	20	-	-	-	-
TOTAL	27	1	2	3	-

Anexo X

Equipamiento necesario por estacionamiento

A cargo del propietario del estacionamiento

Montos en Us\$

Concepto	Costo unitario	20-50 lugares		51-100 lugares		101-250		(+)250	
		Unidades	Costo total	Unidades	Costo total	Unidades	Costo total	Unidades	Costo total
Barrera	Us\$ 750	2	1.500	2	1.500	2	1.500	2	1.500
Terminal auto pago	Us\$ 750	1	750	2	1.500	3	2.250	4	3.000
Lector patente	Us\$ 1.000	2	2.000	2	2.000	2	2.000	2	2.000
Kit cámaras	Us\$ 300	1	300	2	600	3	900	4	1.200
Pantalla led	Us\$ 375	1	375	1	375	1	375	1	375
Grupo electrógeno	Us\$ 250	1	250	1	250	1	250	1	250
Total			5.175		6.225		7.275		8.325

Anexo XI

En miles de US\$

Sueldos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencia					
Socio 1	26	26	27	30	34
Socio 2	26	26	27	30	34
Personal					
Admin/Contable	11	11	11	11	11
Admin/Contable	-	-	11	11	11
Asistente sistemas	-	11	11	11	11
Asistente comercial	-	-	11	11	11
Asistente comercial	-	-	11	11	11
Total	63	75	111	117	124

Montos no incluyen cargas sociales

Sistema	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento	8	8	8	8	8

Administración	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler oficina	7	7	7	7	7
Gastos energía	-	0,5	0,5	0,5	0,5
Telefonía	1	1	2	2	2
Insumos oficina	1	1	1	1	1
Viáticos	2	3	10	10	10
Gastos generales	3	3	3	3	3
Total	14	15	23	23	23

Los montos por alquiler oficina incluyen gastos de expensas

Anexo XII

Costo promedio instalación s/dimensión

Dimensión	Costo	% s/muestra	Prom pond	Us\$
20-50	\$ 35.000	21,9%	\$ 7.656	191
51-100	\$ 40.000	41,7%	\$ 16.667	417
101-250	\$ 48.000	26,0%	\$ 12.500	313
(+)250	\$ 60.000	10,4%	\$ 6.250	156
Total (prom pond)			\$ 43.073	1.077

Anexo XIII

En miles de US\$

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos	25	83	188	319	449
Costo Venta (instalación)	-9	-15	-28	-28	-28
UTILIDAD BRUTA	16	68	160	291	421
Costos	-122	-139	-199	-205	-221
Haberes	-63	-75	-111	-117	-124
Cargas sociales	-22	-26	-39	-41	-43
Mantenimiento	-8	-8	-8	-8	-8
Administración	-14	-15	-23	-23	-23
Marketing	-15	-15	-19	-16	-22
EBITDA	-105	-70	-39	86	200
Amortización	-8	-7	-7	-2	-2
EBIT	-114	-77	-46	84	198
Rdo Financieros	31	19	4	5	21
EBT	-82	-59	-42	90	219
Impuesto a las Gan	29	20	15	-31	-77
RESULTADO NETO	-53	-38	-27	58	143

MARGEN EBITDA	-420%	-84%	-21%	27%	45%
----------------------	--------------	-------------	-------------	------------	------------

En miles de US\$ (método indirecto)

ESTADO FLUJO EFECTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RESULTADO NETO	-53	-38	-27	58	143
Depreciación	8	7	7	2	2
Crédito IVA	-10	7	4	3	3
Crédito imp IIGG	-29	-20	-15	31	77
Actividades operación	-84	-45	-31	95	224
Bienes de uso	-27	-1	-2	-3	-
Inversiones	-125	46	36	-88	-216
Actividades Inversión	-152	45	34	-91	-216
Capital Social	250	-	-	-	-
Actividades financiación	250	-	-	-	-
Variación de caja	14	1	3	3	7
Caja inicio	0	14	12	13	14
Revaluación US\$ caja inicio	0	11	10	11	13
Caja cierre	14	12	13	14	20

En miles de US\$

SITUACIÓN PATRIMONIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	14	12	13	14	20
Inversiones	125	54	9	96	302
Bienes de uso	19	9	3	4	2
Crédito IVA	10	1	-	-	-
Crédito IIGG	29	44	51	13	-
TOTAL ACTIVO	197	119	75	127	324
Deuda financiera	-	-	-	-	-
Deuda IVA	-	-	3	6	8
Deuda IIGG	-	-	-	-	65
TOTAL PASIVO	-	-	3	6	73
Capital social	250	200	167	145	129
Resultado acumulados	0	-43	-67	-82	-21
Resultado período	-53	-38	-27	58	143
PATRIMONIO NETO	197	119	72	121	251

Anexo XIV

En miles de US\$

OPERACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
EBITDA	-105	-70	-39	86	200	
CAPEX	-27	-1	-2	-3	-	
Δ working capital (IVA)	-10	7	4	3	3	
Impuesto operativo	29	20	15	-31	-77	
Flujo de fondos libres	-113	-43	-23	55	126	130
Valor residual						1.070
FFL + VR	-113	-43	-23	55	1.196	
Vu	477					

No hay escudo fiscal (sin endeudamiento)

VALOR NEGOCIO	477	Tasa de descuento (US\$)	3% 10y USTreasury Bill
TIR	27%	Risk free	1,02 Betas Damodaran Software Industry
PAYBACK	5 años	Beta unlevered	6%
INVERSIÓN	-250	Prima de Mercado	6%
VAN	227	Riesgo País	15,1%
		Ku	3%
		Crecimiento (g)	