



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Estacioná ya

Autores:

Foyo, Antonio Enrique
Olmos Lozano, Mauro Javier

Legajos:

26073
26140

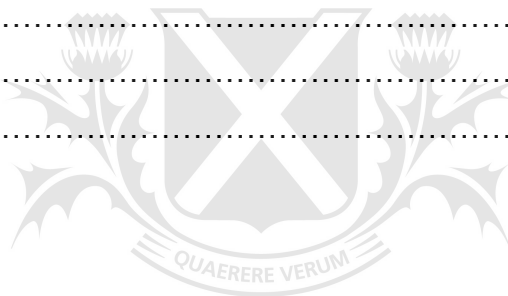
Mentor:

Zerboni, José María

Victoria, Julio 2019

ÍNDICE

I.	Introducción.....	2-3
II.	Análisis del sector y del mercado.....	4-10
III.	Modelo de negocios (CANVA).....	11-21
IV.	Plan de Marketing.....	22-36
V.	Operaciones del Negocio.....	37-42
VI.	Costos, Finanzas e Inversiones.....	43-46
VII.	Equipo.....	47-50
VIII.	Aspectos Legales.....	51-52
IX.	Plan de Implementación y Riesgos.....	53-55
X.	Conclusiones.....	56-58
XI.	Bibliografía.....	59-60
XII.	Anexos.....	61-69



Universidad de
San Andrés

I. Introducción: oportunidad de negocio

Negocio propuesto

El emprendimiento que será desarrollado en el presente trabajo consiste en la creación de una aplicación web que permite a sus respectivos usuarios la reserva anticipada de estacionamientos comerciales, por medio de un pago electrónico, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es decir, se trata de una plataforma de delivery que actuaría esencialmente como un intermediario entre los garajes comerciales (clientes) y los conductores (usuarios).

Necesidades identificadas

En términos de las necesidades generales del usuario se reconocen para este servicio tres que resultan principales: información, ahorro de tiempo gracias a la posibilidad de reserva anticipada y practicidad.

En primer lugar, en cuanto a la necesidad de información, la decisión de compra de un usuario se basa concretamente en la información disponible para elegir, de manera racional, el estacionamiento que le conviene, tanto en términos de ubicación como de precio. De esta manera, el usuario tendrá acceso a las características particulares de cada cochera en tiempo real, tales como, horarios de disponibilidad, tarifas (discriminadas por hora, estadía y mes), calidad del servicio (medido en reseñas), entre otros. Nuestra aplicación le enseñará al usuario las cocheras más próximas a su destino, por lo que podrá elegir el que mejor se ajuste a su búsqueda. De acuerdo a datos recolectados en el mercado, el 48% de los usuarios prioriza más la ubicación del establecimiento sobre su precio o características particulares.

En segundo lugar, este servicio satisface la necesidad de ahorro del tiempo, puesto que permite reservar de manera anticipada una plaza, evitando así el tiempo destinado a la búsqueda de una cochera para estacionar. Según las encuestas realizadas, el 40% de los usuarios demoran más de 20 minutos en conseguir lugar.

Por último, el usuario tendrá la capacidad de acceder una plaza a partir de un dispositivo móvil con acceso a internet de forma rápida y segura. Además, la reserva

podrá efectuarse a través de distintas modalidades de pagos, entre ellos, tarjeta de crédito y débito. Debido a estos motivos, el 83% de los encuestados reportó estar dispuestos a utilizar la app.



Universidad de
San Andrés

2. Análisis del sector e Investigación de Mercado

La viabilidad del proyecto estará condicionada por los siguientes 8 factores que se analizan a continuación:

1. Consumidores:

Bases de Segmentación (usuario de la aplicación):

El tipo de servicio y la comisión que se cobre será la misma para todos los usuarios, no habrá discriminación. Sin embargo, creemos conveniente realizar una segmentación de mercado para poder llevar a cabo campañas de marketing más efectivas.

Bases Geográficas

Los potenciales usuarios de la aplicación residen en CABA y el conurbano bonaerense.

Bases Demográficas

En principio, los usuarios deben contar con al menos 18 años de edad, con una licencia de conducir y un automóvil. En cuanto al límite superior de edad, se basa en que la población económicamente activa trabaja hasta alrededor de los 65 años.

- **Uso de tecnología:** personas que tienen una tendencia más fuerte hacia el uso de tecnologías nuevas. Esto resulta esencial, ya que el servicio propuesto requiere el uso de un smartphone.
- **Nivel de Ingresos:** la disposición a pagar o no por un estacionamiento es un posible condicionante para el uso de la aplicación. Como el segmento objetivo se sitúa entre la clase media y alta, los niveles de ingresos promedio oscilan entre los 60.000 y 150.000 pesos mensuales.

2. Tendencias del mercado

Se han identificado tanto tendencias favorables como desfavorables para la industria.

Tendencias positivas

Según registros de la oficina de Estadísticas y Censos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el crecimiento del parque automotor porteño viene aumentando mes a mes. En el último año, se registró un aumento del 2,59% del parque automotor, el cual es mayor al crecimiento del 2,42% que se había registrado un año anterior. En la actualidad, este número asciende a 1.524.526 automóviles.

Además, existe una tendencia a utilizar con menor frecuencia el automóvil, lo que dio lugar a una sustitución de las cocheras privadas (que se alquilan por mes) por el uso de cocheras comerciales, ya que estas se pueden alquilar por hora.

Por otra parte, resulta relevante destacar que la tendencia de las personas hacia la comodidad, flexibilidad y rapidez de realizar transacciones mobile crece significativamente año a año, según un estudio realizado por Ipsos Marketing. Esto podría resultar en una mayor predisposición por parte de los usuarios a utilizar la aplicación.

Tendencias negativas

En cuanto a los efectos negativos a tener en cuenta, el gobierno de la ciudad ha empleado una serie de medidas para limitar la circulación de vehículos particulares en las zonas de mayor tráfico con el fin de favorecer la movilidad peatonal y reducir la contaminación generada por la emisión de dióxido de carbono. La restricción se aplica tanto para el microcentro como para áreas del macrocentro, por lo que los automovilistas que quieran ingresar a esa zona deberán tramitar obleas especiales a través de Internet, según la secretaría de Transporte de la Ciudad de Buenos Aires. También podrán obtenerla, quienes tengan una cochera o alquilen una en esta zona por motivos de trabajo, con lo cual no significa un impedimento sustancial, ya que aquellos individuos que trabajan en esta zona podrán continuar estacionando en cocheras comerciales.

En segundo lugar, la suba de tarifas en peajes, el precio de la nafta, los impuestos y el costo cada vez mayor del mantenimiento general de los automóviles han impactado en un menor uso del mismo. Al mismo tiempo, un relevamiento del Centro de Estudios de Servicios Públicos y Privados indica un aumento del 3 al 6% de la cantidad de pasajeros transportados en trenes y subtes en CABA en los primeros meses del 2017.

Asimismo, según datos provisionales publicados por el Instituto Nacional de Estadística, el número de viajeros que utilizaron el transporte público durante el conjunto del 2017 superó los 4.744,3 millones, lo que supuso un aumento del 2,2% respecto a 2016.

3. ¿Qué tan grande es el mercado objetivo?

El mercado objetivo será CABA que cuenta con alrededor de 3000 estacionamientos y un flujo diario de aproximadamente 2.400.000 vehículos, según la Secretaria de Transporte, de los cuales un 95% son autos. De acuerdo con los datos suministrados por el Gobierno de la Ciudad, hay unas 1.200.000 plazas para estacionar, el 65% en garajes privados y el resto en estacionamientos comerciales. A esas plazas se les suman las 334.654 que hay en la calle, lo que da un total de 1.534.000 espacios (la relación espacio por vehículo es de 0,64).

El tamaño del mercado que buscaríamos atender estaría delimitado por las plazas disponibles de los estacionamientos. Más precisamente, nuestro emprendimiento busca conectar aquella capacidad subutilizada con la que cuentan los establecimientos con una demanda latente. Proponemos la siguiente fórmula para definir el tamaño de dicho mercado:

= *Cantidad total de cocheras comerciales* * *Número de plazas promedio por cochera* * *Ticket promedio (hora)* * 24 (horas) * 365 (días) * ((*Capacidad ociosa promedio horario pico* * *Cantidad horas pico/24* + *Capacidad ociosa promedio horario no pico* * *Cantidad horas no pico/24*)) = 1.513.658.613,86 AR\$

De acuerdo a la investigación de mercado, el tamaño total del mercado se puede estimar con las siguientes cifras:

donde

**Cantidad de cocheras comerciales = 3000*

**Número de plazas promedio por cocheras = 150*

**Ticket Promedio = \$80 (por hora)*

**Capacidad ociosa promedio horario pico = 11%*

**Capacidad ociosa promedio, resto del día = 18%*

**Cantidad de horas pico/24= 33,33%*

**Cantidad de horas no pico/24= 66,67%*

4. Competidores:

Actualmente, podemos evidenciar múltiples servicios en funcionamiento que poseen un modelo de negocio que se aproxima al de Estaciona Ya. La gran mayoría se encuentran ubicados en el exterior, principalmente en el mercado estadounidense y europeo, por lo que existen entre ellos y el propuesto diferencias estructurales significativas. Algunos ejemplos exitosos son: Spothero, Parking Panda y Just Park, y se caracterizan por permitir a sus usuarios reservar con anticipación a través de un pago efectuado dentro de la misma plataforma. Su modelo de ingresos se genera por medio de comisiones aplicadas al valor total de cada reserva y rondan en aproximadamente un 20% sobre la tarifa final. No solo operan con cocheras comerciales, sino que también con cocheras particulares y otros rubros de negocio, tales como hoteles, edificios académicos, supermercados, aeropuertos, entre otros.

En cuanto al mercado local, el número de competidores directos es reducido. Sólo uno de ellos, Werpi, ofrece un servicio similar al nuestro, es decir que también permite la reserva anticipada de una plaza en una cochera comercial. Sin embargo, esta app únicamente cuenta con 400 plazas distribuidas en 20 cocheras comerciales en CABA y su nicho de negocio está enfocado en servir el segmento de clientes que busca lugar para estacionar durante la transmisión de eventos. Esto lo logra a partir de la formación de alianzas estratégicas con organizaciones que administran diferentes tipos de eventos, tales como Ticketek. Las cocheras comerciales adheridas al servicio de esta plataforma se encuentran ubicadas estratégicamente próximos a estadio u otros sitios para eventos, como el Luna Park. Adicionalmente, el plazo mínimo de estadía que se permite reservar por medio de esta plataforma es de 12 horas. Por otro lado, se encuentra Parkool que se trata de una aplicación con un formato más colaborativo para encontrar espacio para estacionar en la vía pública. Este sistema también permite la reserva y pago anticipado por espacios en la vía pública o estacionamientos comerciales, pero recientemente han eliminado su aplicación del mercado.

En cuanto otros competidores indirectos, podemos encontrar a BA Móvil, una aplicación desarrollada por el gobierno de CABA en 2012. La misma sirve para iPhone, Android y BlackBerry y permite conocer en tiempo real el estado del tránsito de todos los medios de transporte de la Ciudad de Buenos Aires. Respecto de los estacionamientos, informa acerca de la disponibilidad de lugar, su dirección y los costos de tarifas. También se encuentra Estacionapp, una aplicación creada en el

2013, cuyo principal atractivo es la posibilidad de conocer en qué horarios y en qué lugares se puede estacionar en la vía pública sin correr el riesgo de multas o grúas. Permite guardar la ubicación de tu vehículo y también localiza playas de estacionamientos cercanas. El último competidor directo a mencionar es Garageapp que, a pesar de que aún se encuentra en desarrollo, es una aplicación que también permitirá buscar estacionamientos, consultar disponibilidad y comparar precios, aunque no realizar reservas.

En último lugar, Estacioná Ya cuenta con algunos competidores no directos. Estos son el transporte público, las bicicletas y otros medios de transporte no tradicionales.

5. Dueños de cochera

En principio, para lograr el correcto funcionamiento del emprendimiento, es esencial contar con las cocheras comerciales ubicadas en la ciudad de Buenos Aires. Según una encuesta inicial, este sistema representa una oportunidad para dichas cocheras comerciales, ya que tendrían la oportunidad de captar una demanda latente a partir de una mayor visibilidad en el mercado. De esta manera, la capacidad ociosa (medida en plazas desocupadas) de estos establecimientos disminuiría. En segundo lugar, los garages se beneficiarían al contar con una digitalización de sus operaciones; en este caso, nuestra empresa se encargaría de desarrollar y ayudar a implementar los sistemas de información que se emplearían en las mismas, con lo cual esto implicaría un ahorro de costo en relación al desarrollo de una aplicación propia.

6. El gobierno

Como se señaló anteriormente, el gobierno de CABA está tomando una serie de medidas que apuntan a la reducción del tráfico de automóviles. Al mismo tiempo, se puede observar que el uso del transporte público aumentó en estos últimos meses. También se pueden observar medidas apuntadas a incentivar el uso de la bicicleta, como la creación de bicisendas.

Por otra parte, en el marco del cumplimiento de ley 27253, la AFIP ha puesto en marcha una nueva medida que alcanza gran parte de las playas comerciales que están inscriptas como monotributistas. Estas se verán ahora obligadas a aceptar el

uso de tarjetas de débito, con lo cual se brindaría mayor flexibilidad a los clientes potenciales, dado que habría más métodos de pago.

7. Potenciales mercados de expansión

En cuanto a la expansión geográfica en el futuro, éste significa un factor clave para el crecimiento de la app, ya que depende de grandes volúmenes de venta. En principio, el mismo se dirigiría a expandirnos hacia el conurbano bonaerense. Luego, la expansión avanzaría hacia otras ciudades de Argentina y el resto de Latinoamérica, especialmente las grandes ciudades como Río de Janeiro donde se evidencian los mismos conflictos al momento de estacionar por la magnitud del tráfico, tal como en CABA.

8. Otros

Factores claves para viabilidad del negocio:

- **Predisposición de cocheras comerciales:** debe existir una buena predisposición por parte de las cocheras comerciales para formar parte de nuestra plataforma y pagar un fee por uso del servicio. Habrá una fuerza de ventas que será la encargada de atraer a potenciales cocheras comerciales. Además, hay que tener en cuenta si la cochera cuenta con conexión a internet y si ya cuenta con la digitalización de sus operaciones.
- **Predisposición de usuarios:** buena predisposición por parte de los clientes a usar nuestra plataforma .
- **Factores cambiantes del mercado:** en los últimos meses, se han observado medidas por parte del gobierno para restringir la circulación de vehículos en zonas de mucho tráfico en CABA. Además, se están peatonalizando ciertas calles por las que antes circulaban un gran número de autos diariamente. Estas medidas podrían poner en peligro la continuidad de ciertas cocheras, que dependían en gran parte de este gran flujo de vehículos.
- **Know how:** desarrollo de la app y conocimiento sobre la industria de las cocheras comerciales.



Universidad de
San Andrés

3. Modelo de negocio (CANVAS)

Dueños de cocheras

1. Propuesta de valor

En cuanto a los valores proporcionados hacia las cocheras comerciales podemos destacar los siguientes:

- Sistemas de reservas digital: esto significa un nuevo canal de ventas para las cocheras como también la oportunidad de brindar mayor flexibilidad a los clientes durante el proceso de adquisición, ya que pueden efectuar sus reservas desde la comodidad de su smartphone eligiendo el medio de pago más conveniente.
- Exposición del negocio frente a una demanda latente concentrada dentro del marketplace. Esto implica la posibilidad de mejorar la rotación de plazas y, como consecuencia, disminuir la capacidad ociosa.
- Maximización de tarifas a partir de pricing dinámico: esta tecnología permitiría ajustar los precios en función de distintas variables con el fin de atraer la demanda de manera óptima. De esta forma, las cocheras experimentarían una maximización de sus beneficios.
- Fidelización de clientes: la aplicación web permitiría que los establecimientos puedan interactuar con los clientes ofreciendo promociones y respondiendo consultas (chat in app), por lo que podrán tomar distintas medidas para mejorar la lealtad y calidad del servicio.

2. Segmento de mercado

En principio el segmento primario que Estacioná Ya buscará incorporar como proveedores dentro de la plataforma serán aquellos que demuestran cierto grado de capacidad ociosa respecto de la ocupación de sus plazas, dado que, según la investigación de mercado, los mismos presentan una mayor predisposición a formar

parte del ecosistema propuesto por su deseo de incrementar el nivel de ventas (véase anexo A, para observar la variación de las capacidades ociosas por zona). Esperamos que la mayor cantidad de cocheras que se adhieran a nuestra plataforma en la etapa inicial del ciclo de vida de nuestro servicio pertenezcan a este segmento. Estas cocheras son las que no pertenecen a las zonas de Retiro, Microcentro, Macrocentro o el casco histórico de Buenos Aires.

En segundo lugar, el segmento secundario que se tendrá en cuenta son aquellos establecimientos que, a diferencia de los anteriores, cuentan con un gran nivel de demanda de sus cocheras, por lo que mostraron un menor interés por formar parte de nuestra plataforma.

Por último, otro segmento potencial a largo plazo se trata de todo individuo particular y entidades privadas que deseen monetizar su espacio, como puede ser el garage del hogar o el estacionamiento de un comercio físico.

3. Canales:

Por un lado, Estacioná Ya contaría con una aplicación web así los dueños de las cocheras pueden publicar su espacio y monetizarlo en cuestión de minutos. Para lograrlo se desarrollaría un portal web que permitirá cargar todos los datos relacionados con las características del lugar, tales como fotos, tarifas y dimensiones.

Por otro lado, se haría uso de distintas herramientas de marketing digital y tradicional para crear canales de comunicación efectivos que expliquen los beneficios de formar parte de la plataforma y fomenten una comunidad de usuarios satisfechos. Estos canales se detallarán con mayor profundidad dentro del apartado de plan de marketing.

4. Relaciones con los clientes:

En este caso se apunta a que la oferta del marketplace lleve a cabo el proceso de creación de anuncios de manera individual a través del portal web. Es decir, se trata de un autoservicio con procesos automatizados donde los proveedores podrán publicar sus plazas a partir de unos simples clicks. Asimismo, en caso de ser necesario, contarán con asistencia personalizada para responder consultas e inconvenientes que puedan llegar a surgir durante cualquier momento del proceso anterior.

Cabe destacar que también se realizaría un seguimiento de las cocheras, esto es, controles de calidad semanales para asegurar que los usuarios finales reciban una experiencia que supere sus expectativas. Otra medida a adoptar para la mejora continua de la calidad sería informar a los dueños de las cocheras sobre las preferencias y comportamientos de los clientes para que puedan brindar ofertas personalizadas como así también una atención que se adapte a las necesidades de cada uno de los usuarios.

Tanto en el primer caso como en el segundo, la interacción se llevaría a cabo vía distintos medios: email, llamada telefónica, chat in app y redes sociales. En fin, las relaciones se basan en una mezcla entre autoservicio y atención personalizada.

5. Fuentes de Ingreso

Se cobrará un 20% de comisión sobre la tarifa final a los usuarios. Dicho porcentaje no pudo ser del todo validado a través de nuestro estudio de mercado, ya que los dueños de cocheras prefirieron que esta oscile entre el 10 y el 15%. Sin embargo, al analizar a la competencia, pudimos observar que los dueños de cocheras suelen adherirse a plataformas que imponen una tarifa de al menos un 20% por hacer uso de sus servicios. Al realizar la proyección de los EE. RR. para los primeros 5 años, pudimos percatarnos de cierta inviabilidad financiera si es que la comisión se encuentra por debajo del 20%.

La misma es aplicada sobre las tarifas (por hora o estadía) que publique cada una de las cocheras. En este caso, las cocheras contarían con distintos precios, dada la multiplicidad de locaciones y características de cada una.

Además, contaremos con un sistema de pricing dinámico. Esto permitiría que los precios se ajusten constantemente a los cambios que presente la demanda de plazas de cocheras comerciales. De esta manera, los precios caerían en los horarios de mayor capacidad ociosa, mientras que en los horarios de mayor capacidad utilizada, el precio tendería a aumentar.

Paralelamente, habría descuentos y promociones que tendrían como objetivo atraer a la mayor cantidad posible de clientes a nuestra plataforma.

6. Recursos clave

Aquellos recursos que nosotros consideramos necesarios para poder realizar actividades que generen valor para los dueños de cocheras, son los siguientes:

Físicos

1. Plataformas flexibles de entrega: esto es un sitio web y se trata del core del negocio, puesto que representa el medio por el cual los dueños de las cocheras podrán administrar y controlar el uso de sus plazas.

Intelectuales:

1. Marca: durante el inicio se harán importantes inversiones en marketing para generar conciencia en el cliente y atraer a la mayor cantidad de usuarios. Luego, la inversión en marketing disminuiría gradualmente hasta pasar a formar parte de un porcentaje de los ingresos (10%).

Humano:

1. Atención al cliente: los problemas presentados por los usuarios serán atendidos por los fundadores para ahorrar la mayor cantidad de recursos posibles durante las etapas iniciales del proyecto.
2. Programador informático: será el encargado de identificar y solucionar las fallas presentadas en las operaciones de la plataforma. También deberá realizar los mantenimientos y actualizaciones correspondientes.
3. Gestión de las plataformas: se trata principalmente de gestionar el funcionamiento de la aplicación, que involucra distintas actividades, tales como los flujos de pagos y el control de usuarios, como también la gestión y planificación de los anuncios pagos online en diferentes medios.

7. Actividades clave

Consideramos que las siguientes actividades son las que mayor valor le generarán a los dueños de cocheras:

- Atracción y retención de clientes (dueños de cocheras): un equipo de ventas será el encargado de contactarse con potenciales dueños de cochera y transmitirles nuestra propuesta de negocio.
- Gestión de la plataforma: seguimiento de los perfiles de las cocheras publicadas (alta y baja de perfiles, recomendaciones brindadas a las cocheras para mejoramiento continuo, etc.), control de calidad (fotos,

descripciones, comentarios de usuarios, tarifas, entre otros aspectos.) y control sobre los flujos de pagos.

- Atención al cliente: estar en permanente contacto con los clientes para poder solucionar los inconvenientes que surjan en el día a día de las operaciones.
- Publicidad: este punto será desarrollado más detalladamente en el plan de marketing.

8. Estructura de costos

La mayoría de los costos que afronta el emprendimiento son fijos.

En primer lugar, habría una importante inversión en el desarrollo de la plataforma web. Luego, una vez en funcionamiento, se deben afrontar costos fijos tales como el sueldo del personal que gestione el marketing, las ventas y la programación del sitio, honorarios de los fundadores, el presupuesto de las campañas de comunicación (marketing), las suscripciones a servicios que son necesarios para la gestión del negocio (mailchimp, buffer, wordpress, dominio web, mail comercial, hosting web, etc.), entre otros.

En último lugar, los costos variables corresponden a las comisiones provenientes de mercado pago por las transacciones realizadas dentro de la plataforma (4,45% + IVA), el presupuesto de marketing a partir del tercer año (10% de los ingresos), los ingresos brutos (5,5% para comisionistas dentro de la provincia de buenos aires) y el servidor Firebase de Google necesario para alojar los datos de la aplicación.

Usuarios de la plataforma

1. Propuesta de valor

Según el resultado de las encuestas a los potenciales clientes, existen dos tipos de usuarios para la plataforma: personas que estacionan temporalmente (duración menor a 24 horas) e individuos que buscan parking por estadias de naturaleza permanente.

La plataforma propuesta brindará valor a ambos usuarios a partir de una serie de prioridades competitivas. Entre ellas se destaca la posibilidad de ofrecer una gran

variedad de cocheras comerciales que podrán ser seleccionadas a partir de diversas categorías como precio, horarios, zona y características de la ubicación.

Asimismo, se brindará un grado de personalización elevado a través de herramientas de machine learning y big data, en donde los clientes recibirán notificaciones “in-app” que le informen acerca de las plazas que más se ajusten a sus necesidades, como también de un staff de atención al cliente que logre atender sus inquietudes.

Por otra parte, cabe destacar que la usabilidad y el diseño UX/UI de la aplicación será otro beneficio, dado que la interfaz intuitiva simplificará el proceso de estacionar en tres simples pasos.

Por último, resulta relevante la posibilidad de ofrecer descuentos, especialmente en periodos de baja demanda, gracias al algoritmo de precio dinámico.

A partir del conjunto de beneficios expuestos anteriormente, se pretende, entonces, lograr un servicio que brinde calidad consistente en cada etapa, esto es, desde la reserva de la cochera hasta la posterior post-venta.

2. Segmento de mercado

De acuerdo con la investigación de mercado se pueden distinguir dos tipos de usuarios. Por un lado, aquellos que harán uso de la aplicación para reservar cocheras de manera temporal, esto es, estadías con una duración no mayor a 24 horas. Por otro lado, individuos con la necesidad de estacionar durante estadías más largas, es decir, los que estacionan por un lapso de más de 24 horas, y en promedio se caracterizan por situarse en el rango semanal-mensual.

Durante el inicio del servicio se hará hincapié en obtener usuarios que permanezcan al segmentos de mercado “early adopters”, estos son, conductores que posean una predisposición alta en relación con el uso de las nuevas tecnologías, pertenezcan a la clase media-alta y estacionen de manera frecuente (temporal, no mayor a 24 horas) en capital federal. Es decir, aquellos que permitirán generar el mayor volumen de ventas dentro de la plataforma y una vez captados se procederá a obtener participación de mercado del resto de los segmentos.

3. Canales:

El producto mínimo viable consistirá en una aplicación web, ya que permite validar la oportunidad de negocio incurriendo en la menor cantidad de recursos posibles.

Por otra parte, en cuanto a la comunicación del servicio, se llevará a cabo en distintas modalidades. Se realizará publicidad paga en canales de terceros y de medios propios en Internet. En cuanto a la publicidad paga, se utilizará principalmente anuncios en motores de búsqueda y sitios de clasificados, tales como Google y OLX, como también ads en redes sociales. Luego, si el volumen de ventas crece significativamente se incursionará en otras alternativas más masivas, como son la radiodifusión, televisión y avisos en espacios públicos.

En cambio, para los medios propios, se construirán distintos perfiles en redes sociales (Instagram, Twitter, Facebook, LinkedIn y Youtube) para formar una interacción constante con los clientes. Otra forma de llegar a los prospectos es a través de avisos en las cocheras comerciales que describen la funcionalidad de la app, como así también referencias del servicio por parte de otros actores, como podrían llegar a ser los aliados de la plataforma, terceros interesados, entre otros.

Por último, se tendrán en cuenta distintas promociones de venta orientadas al consumidor a la hora de lanzar, como pueden ser parking gratuito y beneficios especiales, como también relaciones públicas a partir de la participación proactiva en eventos de startups tecnológicos, e-commerce y otros relacionados con el rubro.

Fases del canal

*Percepción: el servicio pretende elevar la percepción del mismo a través de la implementación de los canales mencionados anteriormente, aunque los mismos se detallarán con mayor profundidad en la sección del Plan de marketing.

*Evaluación: con el fin de que el cliente pueda realmente evaluar la proposición de valor de la organización, sería indispensable realizar mensajes publicitarios que resalten los beneficios derivados del uso del producto.

*Compra. Los usuarios podrán hacer uso del servicio de manera gratuita, aunque para realizar una reserva deberán abonar la tarifa del estacionamiento.

*Entrega. La proposición de valor se entrega al cliente una vez que ingresa a la plataforma y empieza a hacer uso de esta. Esto se debe a que podrá acceder a una gran base de datos sobre cochera comerciales para poder compararlas de manera gratuita y elegir la que más le convenga.

*Post-Venta. El soporte post-venta será logrado a partir de una atención al cliente que tome la modalidad de mensajería a través de chat in app o web, contacto telefónico (WhatsApp o llamado) y soporte vía email.

4. Relaciones con los clientes:

En esta etapa se optó por un autoservicio con procesos automatizados donde los clientes pueden reservar cocheras por sí mismos a través de tres pasos simples, estos son, ingresar dirección, reservar y, finalmente, estacionar. Asimismo, habrá un grado de personalización alto gracias a la adopción de herramientas inteligentes que permiten el reconocimiento de las características de cada cliente en particular.

Por otra parte, los usuarios recibirán atención vía distintos medios en caso de que tengan consultas o surjan inconvenientes.

5. Fuentes de Ingreso

Los usuarios no deben abonar ninguna tarifa adicional para hacer uso de la plataforma. Sólo deben abonar la tarifa exigida por el estacionamiento comercial, que ya incluye la comisión que nosotros cobramos.

6. Recursos clave

Son aquellos que posibilitan las actividades principales del emprendimiento. Sumado a los recursos mencionados previamente, podemos destacar los siguientes:

Físicos e intelectual:

1. Cocheras comerciales: se trata de la parte tangible del servicio del que goza el usuario. Si bien no son propiedad de este proyecto, sin estas plazas no sería posible brindar nuestro servicio.
2. Bases de datos de clientes: permitirán desarrollar campañas de marketing más personalizadas.

7. Actividades clave

- Relación con los clientes: se debe mantener constante interacción con los clientes para solucionar los inconvenientes que les surjan. Se debe tratar de resarcir el daño que se le provoque al cliente por el incorrecto funcionamiento de la plataforma.

- **Publicidad digital:** es indispensable contar con una buena gestión del marketing digital ya que el crecimiento de la plataforma depende, en gran parte, de la adquisición y retención de usuarios en línea.
- **Gestión de la plataforma:** es necesario un seguimiento constante de las operaciones dentro de la plataforma para que el sistema pueda ejecutar las solicitudes de transacción por parte de los usuarios. Dentro de las actividades más relevantes correspondientes a esta sección, podemos encontrar: seguimiento constante del flujo de reservas de plazas de cocheras comerciales, control continuo de las modificaciones en los precios y características efectuadas por los dueños de cocheras, optimización del sistema de precios dinámicos, y monitoreo del flujo de cobros y pagos a cocheras comerciales.

8. Sociedades clave

Nuestra intención es lanzar un programa de lealtad para lograr la mayor retención posible de clientes.

En un comienzo, buscamos concretar una alianza con alguna línea de estaciones de servicio (YPF o Axion). Los clientes de nuestra plataforma obtendrían descuentos en la carga de combustible con dicha línea de estaciones de servicio.

Para más adelante, esperamos concretar alianzas con lavaderos, agencias de alquiler de automóviles y mecánicos, para ofrecer una mayor variedad de descuentos y promociones.

9. Estructura de costos

Son los mismos que se detallaron en la sección de dueños de cocheras comerciales.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- 1. Amenaza de nuevos competidores:** este tipo de emprendimientos requiere una inversión mínima en infraestructura: no es necesario contar con una oficina, sólo hacen falta unas computadoras y conexión a internet. La inversión más relevante se encuentra en el diseño y desarrollo de una plataforma web.

Tampoco se requieren de un gran número de empleados para operar en este tipo de negocios. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores se vuelve alta.

2. Amenaza de productos sustitutos: el uso del automóvil cuenta cada vez con más sustitutos. Eso, sumado a políticas de gobierno que incentivan el uso del transporte público y mayor predisposición por parte del público a hacen que la amenaza de productos sustitutos sea alta.

3. Proveedores: el poder de negociación de los dueños de los estacionamientos depende del nivel de capacidad ociosa que posean. En el caso que cuente con capacidad alta, la predisposición a ceder en las comisiones del servicio son mayores y, por lo tanto, su capacidad de negociación tiende a disminuir. En el caso contrario, las cocheras con mayor rotación, poseen un mayor poder dado que no observan un beneficio derivado del uso del servicio a una comisión como la propuesta, según indica la investigación de mercado.

4. Clientes: el poder de negociación de los usuarios de cocheras comerciales es relativamente bajo dado que existe una gran cantidad de individuos que estacionan en cocheras comerciales y cada uno de ellos representa una parte minúscula de los ingresos del estacionamiento al que acuden

5. Rivalidad entre competidores: por el momento, únicamente existe una aplicación móvil (Werpi) que permite reservar plazas de cocheras comerciales de manera online. Sin embargo, pudimos observar que sólo cuenta con un puñado de cocheras de las más de 3000 cocheras que se encuentran en CABA y el segmento de negocio apuntado difiere del propuesto por Estacioná Ya. Tomando en cuenta este punto y los anteriores, podríamos concluir que el nivel de rivalidad entre competidores es bajo.

4. Plan de marketing:

1 Introducción:

En esta sección, se desarrollará el marketing mix tanto para la demanda de la plataforma (usuarios) como para la oferta (dueños de cocheras), debido a que las necesidades de cada uno difieren de la del otro y, por lo tanto, requieren estrategias diferenciadas. Antes de comenzar se procederá a detallar las características diferenciadoras y el posicionamiento frente a cada uno de los segmentos identificados, según los resultados de la investigación de mercado.

2. Segmentos

Usuarios:

Con el fin de determinar las características particulares de los usuarios se ha conducido tanto encuestas dirigidas a los potenciales clientes que hacen uso de los estacionamientos dentro de la ciudad, como también anuncios pagos en google adwords y redes sociales (facebook e instagram). A continuación se puede observar las bases de segmentación identificadas:

Bases demográficas:

- Género: 60% de los usuarios potenciales pertenecen al género masculino mientras que el restante 40% al femenino.
- Edad: distribuidos en los siguientes rangos etarios y su correspondiente porcentaje, con el fin de armar campañas de publicidad más segmentadas.
 - 18-24: 3%
 - 25-34: 14%
 - 35-44: 28%
 - 45-54: 24%
 - 55-64: 16%
 - +65: 16%

Bases geográficas:

- Región: Gran Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ya que concentra el mayor volumen de demanda y oferta para la plataforma propuesta, esencial para obtener atracción durante el ciclo de vida inicial del servicio. Luego, se buscará expandir el marketplace dentro de otras regiones del país comenzando por aquellas ciudades con mayor densidad poblacional y urbanización.
- El mayor porcentaje de búsquedas para estacionar en CABA proviene del Gran Buenos Aires (70% del total de búsquedas), mientras que sólo el 30% proviene de la Ciudad de Buenos Aires. Por lo tanto, hemos decidido destinar la mayor parte de nuestro presupuesto de marketing para atender esta zona.

Base conductual:

- Período del día dedicado a la búsqueda de parking: según los datos recolectados, el rango de 9:00 hs.- 16:00 hs., durante los días de semana, es el periodo en el cual se refleja la mayor demanda de plazas para estacionar, esto es, aproximadamente un 80% del total demandado durante el día completo. En cambio, durante los fines de semana, los horarios más recurrentes para buscar estacionamiento ocurre entre las 12:00 hs. a 21:00 hs.
- Naturaleza de reserva: se identifican, por un lado, aquellos usuarios que estacionan de manera temporal, es decir, por estadías inferiores a las 24 horas, generalmente entre 1 a 4 horas. Mientras que, por otro lado, clientes que buscan estacionar por plazos superiores a las 24 horas, resultando generalmente en estadías semanales, mensuales e incluso anuales.
- Se incluyen aquellas personas que desean ahorrarse el tiempo de buscar un espacio vacío para estacionar, como así también, la comodidad de reservar un espacio a través de una aplicación.

Por otra parte, cabe destacar que en todos los casos los usuarios deben contar con una licencia de conducir y un smartphone o computadora con conexión a internet para poder realizar reservas online. De acuerdo con el análisis descriptivo de los anuncios digitales, el 72% las búsquedas realizadas para reservar parking online provino de dispositivos smartphones, mientras que el 28% restante de computadoras personales. Por último, el 80% de las búsquedas móviles, se realizaron desde el

sistema operativo Android y el restante desde IOS, por lo que resulta esencial, durante la fase de validación, lanzar una app para Android junto con una web adaptable a toda clase de pantallas, dada la diversidad presentada en el origen del tráfico recién mencionado.

Dueños de cocheras:

Se realizaron entrevistas a dueños de cocheras y estudios observacionales para poder identificar con mayor precisión las características que presentan los establecimientos que nosotros esperamos que se asocien a nuestra plataforma. Los segmentamos de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Ubicación:** pudimos observar una variación significativa en algunas características que presentan las cocheras de una zona respecto a otra. Básicamente la distinción la pudimos notar entre las cocheras que pertenecen a las zonas de Microcentro, Macrocentro, Retiro y el Casco Histórico de CABA y, como segundo grupo, el resto de las zonas. Consideramos las siguientes variables:
 1. *Capacidad ociosa:* las cocheras que pertenecen al primer grupo son las que cuentan con una menor capacidad ociosa promedio que el resto de las zonas. Como el éxito de nuestro servicio depende de nuestra capacidad de vender dicha capacidad ociosa, los dueños de cocheras que presentan un menor porcentaje de capacidad utilizada fueron los que mostraron mayor predisposición a formar parte de nuestra plataforma.
 2. *Precio:* las cocheras del primer grupo, en promedio, cuentan con una tarifa más elevada que las del segundo grupo.
 3. *Volumen de transacciones:* los estacionamientos del primer grupo concentran el mayor volumen de transacciones.
- **Conexión a Internet:** los dueños de cocheras que deseen adherirse a nuestra plataforma deberán contar con un dispositivo

con conexión a Internet que les permita autogestionar las plazas que ofrecen desde nuestra aplicación móvil.

Por último, otro segmento potencial que estamos evaluando incorporar en el largo plazo se trata de todo individuo particular y entidades privadas que deseen monetizar su espacio, como puede ser el garaje del hogar o el estacionamiento de un comercio físico.

Posicionamiento

Usuarios

Para el segmento delimitado previamente, se ha optado por una estrategia de posicionamiento por beneficio. Es decir, lo que se busca en concreto es que el servicio ocupe un lugar distintivo en la cabeza del consumidor a partir de las ventajas aportadas por el uso del mismo.

En este caso, la aplicación resolvería un problema de tiempo, debido a que la gran mayoría de los conductores pierde en promedio más de 15 minutos a la hora de conseguir una plaza. Por lo tanto, al hacer uso de la app los usuarios podrá conseguir parking de manera anticipada ahorrando una gran cantidad de tiempo durante el proceso de búsqueda.

Asimismo, los clientes tendrán distintas promociones dentro de la app ya sea porque los parking deciden realizar promociones directas o bien porque el sistema de precio dinámico termina disminuyendo las tarifas debido a distintos factores comprendidos dentro del algoritmo. En este último caso, se trata entonces de un beneficio económico.

Por otra parte, se tiene como objetivo resaltar la calidad provista por el servicio a partir de las diversas prestaciones que serán descritas en la estrategia de producto. A grandes rasgos, tales prestaciones abarcan cualidades funcionales superiores a las de la competencia en el mercado local, como son la interfaz de usuario intuitiva con un diseño amigable y fácil de administrar, junto con un sistema de reserva autogestionable capaz de procesar solicitudes de parking de corta estadía. En última instancia, se hará hincapié en que el costo de utilizar la plataforma resulta gratis para el usuario final, puesto que únicamente deberá abonar la tarifa correspondiente al estacionamiento reservado, y no el servicio brindado por Estacioná Ya.

Por ende, no solo se hará un posicionamiento por beneficio de ahorro en tiempo y en dinero, sino que también se resaltarán la relación precio-calidad derivada del uso del sistema.

Dueños de cocheras

Para el segmento de dueños de cochera descrito anteriormente, consideramos una estrategia de posicionamiento por beneficios como la más adecuada.

Por un lado, el sistema de pricing dinámico permitirá reducir la capacidad ociosa debido a que los estacionamientos podrán capturar una nueva fuente de tráfico de potenciales clientes. Por otro lado, el sistema de pricing dinámico les permitirá maximizar las tarifas a cobrar (en los horarios de mayor demanda de plazas comerciales, el precio tenderá a aumentar) y aumentar aún más el volumen de transacciones dentro de la plataforma (el sistema de pricing dinámico disminuirá el precio de las tarifas para captar una demanda con una menor disposición a pagar).

Además, el sistema autogestionable permitirá a los propios dueños de cochera a responder con mayor rapidez a las dinámicas del mercado; no se tendrá que esperar a que un tercero le habilite nuevas plazas dentro de la plataforma, si no que ellos mismos podrán hacerlo en el momento.

Marketing Mix:

Estrategia de Producto:

El core del servicio se trata de una aplicación web que permite, en tres pasos, reservar estacionamiento de manera anticipada a partir de una transacción digital. A continuación se describe el flujo de comportamiento que deben llevar a cabo los clientes durante la adquisición del servicio:

1. Encontrar parking: aquí el usuario deberá ingresar su destino y la aplicación le recomendará los lugares más cercanos para aparcar.
2. Reservar lugar: el conductor podrá reservar su espacio mediante un método de pago que ofrezca la aplicación (tarjetas de crédito y débito).
3. Estacionar: en este último paso el usuario procederá a estacionar en la plaza reservada mediante guiado GPS integrado.

Por otra parte, los dueños de espacios tendrán un sistema autogestionable para administrar: stock de plazas que deseen ofrecer, tiempos de disponibilidad, características del parking (ubicación, nombre, seguridad, imágenes, etc.), promociones y tarifas. Además, dispondrán de un dashboard que permita analizar distintas métricas sobre el rendimiento de sus plazas y otros datos significativos, tales como: cantidad de reservas efectuadas y canceladas, ingresos, comisiones, clientes frecuentes, stock de plazas, precio dinámico (opcional) y características de la reserva (nombre del cliente, horario y día de reserva, duración de la reserva, medio de pago y número de reserva).

Producto Mínimo Viable (PMV):

Usuarios finales:

El producto mínimo viable propuesto consiste en un sistema de reserva digital de plazas de cocheras comerciales. Previo al lanzamiento definitivo de la plataforma, se lanzará un sitio web adaptado para dispositivos móviles que contenga la funcionalidad mínima de poder reservar parking de manera digital. Luego, con la retroalimentación recibida por los usuarios beta, podremos definir con mayor certeza las funcionalidades adicionales que tengamos que agregar a la plataforma.

Dueños de cochera:

En este caso, el PMV consistirá de un sistema digital autogestionable que le permita a los dueños de cochera modificar a su discreción y en tiempo real la cantidad, tiempo, tarifas y características de las plazas de su estacionamiento que quieran ofertar a través de nuestra plataforma. También contará con una sección en donde podrán visualizar las reservas efectuadas de sus plazas (horarios en los que cada una de sus plazas estará en uso, nombre del usuario, importe a cobrar y código de reserva). Al igual que los usuarios finales, este servicio se prestará por medio de un sitio web adaptado para dispositivos móviles.

Producto Aumentado:

Con el objetivo de diferenciar nuestra propuesta de valor, llevamos a cabo una investigación de mercado para conocer las funcionalidades y aspectos más relevantes de nuestros competidores más directos. En la siguiente tabla se observa

una comparación entre las dimensiones más destacables de la competencia local y nuestro servicio.

Características	Werpi	Parkool	Estacioná ya
Tipo de estacionamiento	Cocheras comerciales	Vía pública y cocheras comerciales y particulares	Cocheras comerciales
Sistema de reserva	Sistema no autogestionable	Sistema colaborativo	Sistema autogestionable
Flexibilidad de reserva para usuario	Estadías de al menos 12 horas	-	Posibilidad de reservar por hora
Método de pago	Tarjeta crédito y débito	Gratuito	Tarjeta crédito y débito
Comisión	Comision 20%	Gratuito	Comisión 20%
Zona geográfica	CABA y GBA	CABA	CABA y GBA
Disponibilidad de la app	Android y IOS	Android	Aplicación-web adaptable a móviles
Sistema de pricing para cocheras	Pricing fijo	-	Pricing dinámico y fijo

Además de las características anteriores, Estacioná Ya poseerá los siguientes elementos diferenciadores respecto de la competencia local, que en conjunto proveen un valor adicional hacia los usuarios y dueños de cocheras:

- *Sistema autogestionable:* gracias a este atributo, las empresas de parking podrán modificar en tiempo real y a su propia discreción la cantidad de plazas que ofrecerán a través de la plataforma, el tiempo por el que estarán disponibles y las tarifas a cobrar. Esto implica una diferenciación respecto al sistema de Werpi, ya que en el caso de que el dueño de una cochera deseara cambiar el precio o la cantidad de plazas a ofrecer por medio de su aplicación móvil, tendría que comunicarlo al personal de Werpi y esperar a que introduzcan las modificaciones necesarias; es decir, el propio dueño de cochera no puede introducir cambios por su cuenta.

- *Precio dinámico*: este sistema innovador, opcional para los estacionamientos, permitirá optimizar las tarifas cobradas en el mercado, ya que se modificarán en función de distintas variables que serán explicadas en el siguiente apartado. Como consecuencia de esta optimización, las probabilidades de disminuir la capacidad ociosa se verá aumentada gracias a un sistema de precios dinámicos que se ajuste en tiempo real a las dinámicas cambiantes del mercado.
- *Sistema de descuentos*: por un lado, se refiere a los descuentos aplicados sobre las tarifas base que establecen los dueños a su criterio, dentro del sistema y de manera manual y, por otro lado, a los descuentos ejercidos por el algoritmo del pricing dinámico en forma automática, durante los momentos con mayor capacidad ociosa.
- *Sistema de reviews*: cada cochera recibirá reseñas basada en experiencias pasadas de los clientes, por lo que habrá más transparencia durante el proceso de búsqueda de los usuarios.
- *Filtro de búsqueda*: el usuario podrá filtrar los estacionamientos según distintos criterios, tales como zona, precio y puntaje, así encuentra únicamente aquellos que coincidan con sus preferencias, resultando en una mayor flexibilidad.
- *Ubicación y guiado por gps*: luego de reservar el parking, la app indicará la ruta óptima a seguir para que el acceso a los estacionamientos sea una tarea simple y segura.
- *Programa de lealtad*: se ofrecerá un sistema de puntos por frecuencia de uso, que podrán ser canjeados por beneficios.

Estrategia de Precio:

En este apartado describiremos la estrategia de precios para cada uno de los segmentos de clientes identificados que nuestra compañía planea llevar a cabo.

En principio, cada dueño de cochera podrá cargar la tarifa que desee por el uso de sus plazas de estacionamiento. Cabe aclarar que en el mercado existe una gran variación en el precio de estas tarifas, ya que dependen de las propias características del estacionamiento, su ubicación, el tipo de la estadía (hora, día o mes) y el tipo de vehículo (motocicleta, automóvil o camioneta).

Adicionalmente, los establecimientos podrán optar por la implementación de un sistema de precios dinámicos. A continuación, procederemos a explicar en qué consiste y cómo funciona dicho sistema a través de la plataforma:

Sistema de pricing dinámico

Este sistema buscará, por un lado, optimizar el precio final que puedan llegar a pagar los usuarios finales por cada reserva de plaza comercial y, por el otro, maximizar la capacidad utilizada de las plazas (volumen) para estacionar ofertadas en nuestra plataforma.

De esta manera, el precio final de cada transacción no será el mismo, sino que dependerá de las cambiantes dinámicas de mercado. Entre las variables que consideramos para calcular este algoritmo se encuentran: cantidad de plazas disponibles en oferta, demanda de plazas para estacionar, día y horario, ubicación geográfica y la cantidad de usuarios conectados.

Por lo tanto, podríamos esperar que en los horarios de mayor capacidad ociosa el precio final de una reserva para estacionar disminuya lo suficiente para captar una demanda con menor disposición a pagar. Por el contrario, en los horarios de mayor capacidad utilizada se podría esperar que los precios finales de las plazas sean iguales o incluso mayores a los precios de lista que hayan establecido los dueños de las cocheras. En este último caso, el sistema de pricing priorizará a aquellos usuarios que tengan una mayor disposición a pagar.

Sistema de Ingresos

Para los dueños de cocheras:

Se les cobrará una comisión del 20% sobre la tarifa final del estacionamiento cobrada a los clientes. Para determinar la comisión que tendríamos que cobrarle a los dueños de cochera, tomamos en consideración los siguientes aspectos:

1. Comisiones cobradas por la competencia: al analizar a los competidores radicados en el exterior, pudimos observar que la comisión oscilaba entre el 20% y 25% sobre la tarifa final. En cuanto al mercado interno, nuestro competidor más directo, Werpi, cobra una comisión del 20%. Por lo tanto,

consideramos apropiado establecer una comisión no mayor al 20%, para no perder competitividad frente a nuestros competidores locales.

2. Consideramos adecuado además establecer la comisión cercana al 20% por cuestiones de rentabilidad del negocio. Como el proyecto requiere una gran inversión inicial, a medida que la comisión es menor, aumenta el plazo hasta que el negocio empiece a generar ganancias. Debido a la gran volatilidad del contexto macroeconómico argentino, es conveniente acortar lo más posible el plazo de recupero de la inversión.
3. Por último, sólo cabe mencionar que aquellos dueños de cocheras ubicadas en las zonas menos transitadas de CABA mostraron una mayor predisposición a aceptar esa comisión en comparación a los dueños de cocheras ubicadas en las zonas de mayor tráfico como Microcentro. Sin embargo, el hecho de que aplicaciones como Werpi cuenten con cocheras en estas zonas, significa que existen algunos establecimientos que están dispuestos a aceptar una comisión de por lo menos el 20%.

Estrategia de precio para los usuarios finales:

A diferencia de las cocheras comerciales, no se les cobrará una comisión a los usuarios finales por el uso de la plataforma.

El precio final que tendrá que pagar el usuario final será igual a la tarifa que imponga el establecimiento, que ya incluirá el pago de la comisión por el uso de nuestro servicio.

Estrategia de Distribución:

La estrategia de distribución evolucionará conforme a las distintas etapas del ciclo de vida del servicio; esto es, introducción, crecimiento y madurez.

Durante la etapa inicial, el objetivo de Estacioná Ya reside en la validación del modelo de negocio propuesto a partir de una estrategia de distribución *costo-eficiente*. Se optó por esta alternativa dado que en la fase temprana de un emprendimiento es habitual la existencia de divergencias en el mercado respecto de la hipótesis del modelo de negocio. Consecuentemente, será fundamental adoptar una estrategia de distribución capaz de adaptarse de manera dinámica, a partir de iteraciones constantes, a los posibles cambios en el entorno hasta encontrar un punto de

equilibrio en el modelo de negocio; en lo posible, al menor costo y tiempo de desarrollo como sugiere la metodología lean startup desarrollada por Steve Blank.

De esta forma, se escogió una plataforma web adaptable a dispositivos móviles que contenga como funcionalidad única el core básico del negocio, en lugar de una aplicación nativa con una gran número de cualidades. Es decir, un sistema de reserva digital más un panel de administrador, tal como fue descrito en la sección “Producto Mínimo Viable”. Asimismo, durante esta etapa, el sistema será distribuido en CABA y el Gran Buenos Aires, ya que concentran la mayor cantidad de demanda y oferta potencial para el servicio.

En caso de alcanzar un modelo de negocio que satisfaga la demanda potencial estimada, entonces se procedería a desarrollar una aplicación nativa para Android. De acuerdo con los resultados obtenidos en los anuncios pagos (detallado con más profundidad en la sección de Segmentación, dentro del Plan de Marketing) el 80% de las búsquedas de parking proceden de este sistema operativo. Además, dicho sistema posee el 82,8% de la cuota de mercado mundial de acuerdo con la firma de análisis IDC, por lo que justificaría la necesidad de dicha inversión. Cabe agregar que si se observa una tendencia creciente en el uso por parte de usuarios IOS, podría evaluarse la posibilidad de incursionar en este canal.

En cuanto a la distribución geográfica, la base de operación podría expandirse hacia otras ciudades del país si existe un mercado que justifique los esfuerzos de la compañía, mientras que al largo plazo, podría analizarse la apertura del servicio en el extranjero, especialmente en países con grandes ciudades.

Estrategia de Comunicación

Los objetivos que busca alcanzar la estrategia de comunicación abarca distintas esferas. En primer lugar, como se trata de un emprendimiento en etapa de concepción, es fundamental la adquisición de usuarios para lograr tracción inicial y posicionarse en fase de crecimiento. En segundo lugar, las metas varían desde informar a los potenciales clientes sobre el valor proporcionado por el uso de la plataforma, hasta la creación de sinergias entre los diferentes canales de marketing, como por ejemplo, lograr consistencia en la imagen de marca. Asimismo, ciertos canales, en especial las redes sociales, tendrán como fin establecer vínculos

estrechos con los clientes buscando lealtad en cada etapa del ciclo de vida de los usuarios, comenzando desde la identificación del prospecto hasta su retención.

A continuación se detallan los diferentes canales escogidos con sus respectivos objetivos:

Anuncios en Google Adwords:

La publicidad en Google Adwords tendrá como fin:

- Atraer la mayor cantidad de tráfico a nuestra plataforma web, destinado a capturar principalmente la demanda (usuarios): al incrementarse la cantidad de potenciales clientes que visitan nuestra plataforma web diariamente, aumenta también la cantidad de conversiones de nuevos clientes. Se irá analizando y actualizando constantemente el diseño de nuestra publicidad en Google Ads para incrementar la atracción de tráfico por dinero invertido.
- Maximizar la conversión de nuevos clientes, medido en cantidad de registros y reservas efectuadas dentro de la plataforma. Asimismo, se conducirán optimizaciones continuas en el diseño de la publicidad para lograr una mayor tasa de conversión.
- Comunicación de la propuesta de valor de nuestro servicio: es esencial que nuestros anuncios destaquen los atributos claves de nuestro servicio: ahorro de tiempo en la búsqueda de un lugar para estacionar, precios más bajos y pago y reserva anticipada, entre otros beneficios.

Email Marketing:

No solo brinda múltiples beneficios tales como un nivel de inversión baja para su puesta en marcha o el hecho de ser uno de los canales más efectivos respecto a otras alternativas del mercado, si no que también proporciona una herramienta para alcanzar los objetivos delineados en el plan de marketing.

- *Ventas:* permitiría realizar ofertas personalizadas, dirigidas específicamente al segmento de clientes que se desee. De esta forma, Estacioná Ya podrá anunciar distintos tipos de promociones, tales como descuentos en las tarifas o beneficios exclusivos, con el fin aumentar el tráfico recibido dentro de la plataforma. Incluso, se podrá dar a conocer la oferta de nuevos productos o servicios, posibilitando así oportunidades de upselling y cross-selling.

- *Interacción con usuarios:* este canal permite la relación constante con los clientes, facilitando respuestas inmediatas y mejorando los vínculos a partir de la recolección de encuestas de satisfacción que permitan la medición continua de los niveles de calidad del servicio.
- *Fidelización:* como resultado de los ítems anteriores, es posible lograr la fidelización de los clientes, ya que el hecho de enviar mensajes recurrentes a los clientes es una forma de generar mayor conciencia de marca.

Publicidad en redes sociales:

En principio, se utilizará Facebook e Instagram como redes principales, ya que son las que mayor volumen de usuarios concentran dentro del territorio argentino.

Por un lado, en ambas se realizará una inversión significativa destinada a la difusión de anuncios publicitarios, con el propósito de alcanzar nuevos clientes, principalmente del lado de la demanda. El segmento de usuarios (demanda) escogido para este medio será aquel que fue descrito en el apartado de segmentación y será posible delimitarlos de manera más precisa con el tiempo gracias a las herramientas analíticas de Facebook.

Por otro lado, el community manager será encargado de la creación y difusión de contenido adaptado a cada uno de los perfiles sociales para fomentar una comunidad de conductores que interactúe con la marca de manera consistente.

Fuerza de Ventas

Previo al lanzamiento de la aplicación, serían los mismos fundadores quienes se encarguen de contactar directamente a los dueños de cocheras para acercarles la propuesta de valor de este emprendimiento. Una vez que la plataforma ya se encuentre en funcionamiento, y se alcance cierto volumen de operaciones, se contratará una fuerza de ventas, que se encargará de contactar a nuevos dueños de cocheras además de intentar retener a aquellos dueños de cocheras que ya formen parte de la plataforma.

Radiodifusión

Se transmitirán publicidades en los programas radiales más populares, especialmente durante las mañanas, momento en el que la gente se traslada desde el conurbano bonaerense a CABA en automóvil.

Carteles publicitarios

Se procederá a colocar carteles publicitarios en las autopistas y principales accesos de la ciudad, ya que son los lugares por los que tienen que pasar la gente que viaja desde el conurbano bonaerense a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que probablemente tengan que buscar un lugar para estacionar.

Relaciones Públicas

Con el propósito de obtener publicidad no paga, especialmente en notas periodísticas y revistas. Creemos que las empresas encargadas de dichos medios obtendrán una buena historia para contar y, por lo tanto, preferirían dejarnos anunciar gratis en ciertos momentos.

Asignación de presupuestos

En la siguiente tabla se muestra la asignación del presupuesto de marketing, expresado como porcentaje de los ingresos, para cada uno de los canales mencionados anteriormente. Cabe resaltar que a partir del tercer año de operaciones se aplicará este modelo, ya que durante las etapas iniciales no habrá suficiente volumen de facturación para la inversión. Por lo tanto, para los primeros dos años se optó por una inversión fija equivalente a \$300.000 anuales.

Concepto	Porcentaje (%)
Google Adwords	60%
Email marketing	50 U\$D por mes
Publicidad en Redes sociales	10%
Radio	20%
Carteles publicitarios	10%

5. Operaciones del Negocio

Estimación de demanda:

A fin de estimar la demanda del servicio propuesto se ha llevado a cabo una investigación de mercado conformada por dos etapas. Por un lado, encuestas dirigidas hacia los potenciales usuarios para determinar su consumo promedio y, por otro lado, anuncios publicitarios en Google Adwords con el objeto de estimar la cantidad de tráfico atraída hacia la plataforma en función del presupuesto asignado en el plan de marketing. Cabe destacar que al no contar con información precisa sobre el mercado de servicios digitales dirigidos a la industria de reserva de estacionamientos, llevamos a cabo distintos estudios de mercado para poder estimar la demanda con la que contaría esta categoría de negocios y, a partir de ella, determinar la cantidad de clientes que obtendría nuestra plataforma a través de resultados validados por el motor de búsqueda de Google, cuyos algoritmos son de gran confiabilidad, como también del comportamiento observado en los usuarios.

Encuestas a clientes

Los clientes encuestados pertenecen a 6 de las cocheras (10 por cochera) que se tuvieron en cuenta para el estudio de mercado previamente realizado para estimar la oferta de plazas de cocheras comerciales. Para evitar una gran variación en los resultados y facilitar su cálculo, sólo se encuestaron a dueños de automóviles (hay una variación en la tarifa dependiendo el tipo de vehículo: motocicleta, automóvil y camioneta). De haber tomado en cuenta a las motos y camionetas, se tendría que haber considerado una muestra más grande para evitar la obtención de resultados no significativos. Pese a ello, para que la muestra sea representativa del mercado de plazas de cocheras comerciales en CABA, se seleccionó clientes de 6 cocheras diferentes ubicadas en distintos barrios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De esta manera, es posible estimar un consumo promedio en horas considerando la diferencia entre las tarifas existentes entre una zona a otra dentro de CABA y los distintos hábitos de consumo que los usuarios de una zona pudieran tener respecto a los de otra.

Resultados de la encuesta

Como se mencionó anteriormente, se hizo una encuesta a 10 personas de cada una de 6 cocheras diferentes ubicadas en distintas zonas de CABA (véase anexo B). A cada una se les preguntó por la cantidad de horas que estacionan por día y la frecuencia semanal con la que lo hacen. Luego, se sacó un promedio de horas de estacionamiento por mes por usuario. A esa cantidad de horas promedio por usuario se la multiplicó por una tarifa ponderada de cada una de las cocheras. Cabe aclarar que un 25% de los usuarios encuestados eran usuarios de larga estadía, y por lo tanto pagaban una tarifa diferente a los que pagan por hora. Se determinó una tarifa promedio para estadía largas y otra para cortas, ponderando así los precios de cada una de las cocheras de nuestra muestra. Por último, para determinar el consumo promedio de cada usuario en pesos (\$), se multiplicó la cantidad de horas promedio de estacionamiento por usuario, por la ponderación de larga y corta estadía (25% y 75%, respectivamente) multiplicada por la tarifa promedio correspondiente. A continuación se puede observar la fórmula para obtenerlo:

Consumo promedio = Horas promedio * [(75% * Tarifa promedio corta estadía) + (25% * Tarifa promedio larga estadía)]

Campaña de Adwords

La campaña publicitaria prueba consistió en invertir un presupuesto de \$1500 durante un lapso de 10 días con el fin de obtener métricas relevantes para el cálculo de la demanda, tales como la cantidad de impresiones, clicks, las tasas de clics (CTR), costo por click (CPC), conversiones, entre otras. En paralelo, se compararon los resultados derivados del experimento (véase anexo C) con los propuestos por el algoritmo de Google, ya que de esta manera sería posible determinar si hay desvíos significativos respecto del estándar sugerido por Google.

A continuación, se observan los resultados obtenidos:

- *Tasas de conversión:* por un lado, se identifica una tasa medida en términos de la cantidad de registros en el landing page (véase anexo K, para acceder al URL de la landing page) sobre los clics totales adquiridos durante los anuncios prueba; en particular, se logró una tasa del 7,69%, pero la misma no refleja el interés de compra de los usuarios, medido en reservas efectuadas, pero sí su predisposición a formar parte de la plataforma. Por lo tanto, se utilizó esta cifra

como estimativo de la cantidad de nuevos usuarios (registrados) que se obtendría al invertir en este canal. Por otro lado, para determinar la cantidad de clientes que efectivamente realizan una reserva luego de registrarse, se utilizaron fuentes secundarias para obtener un porcentaje aproximado de las conversiones, ya que la plataforma actual no ofrece este tipo de evento. De acuerdo a Statista, dicha tasa, en promedio, resulta del 15% aplicado a los usuarios ya registrados, con lo cual el porcentaje de las visitas que efectivamente convierte es del 1,15%.

- *Churn rate (tasa de abandono)*: definido como el porcentaje de clientes que se pierden en un periodo de tiempo concreto desde que son adquiridos. En este caso, se utilizó una tasa de cancelación promedio para la industria de servicios digitales, propuesta por Statista, ya que no sería posible calcularla sin poseer la aplicación en funcionamiento. La misma se aplica de forma mensual sobre la cantidad de nuevos usuarios adquiridos desde el mes primero hasta el tercer mes en adelante, momento en el cual la tasa se mantiene constante a perpetuidad (un supuesto que nosotros propusimos para facilitar el cálculo de la evolución de la demanda). A los nuevos usuarios del primer mes se les aplica una tasa de churn rate del 64%, mientras que para el segundo mes se aplicará nuevamente una tasa del 64% para los nuevos usuarios de ese mes y un 11% adicional aplicado a los nuevos usuarios del mes anterior (el churn acumulado hasta ese momento sería del 75%). Por último, para el tercer mes se aplica el 64% para los nuevos usuarios de ese mes, 11% (75% acumulado) para los nuevos usuarios correspondientes al segundo mes y 5% para los del primer mes (80% acumulado). Para facilitar el cálculo de la estimación en el largo plazo, suponemos que el 20% restante de los nuevos usuarios correspondientes a cada mes continuarán usando nuestra plataforma a perpetuidad.

A continuación, se puede observar las tasas obtenidas en la investigación:

Tasa de abandono mensual:

Periodo	1	2	3
Churn	0,64	0,75	0,8

Retención	0,36	0,25	0,2
-----------	------	------	-----

- *Consumo promedio ponderado*: según las encuestas realizadas (véase anexo B) se obtuvo un consumo promedio de \$277 mensuales para los clientes de corta estadía y \$6752 pesos para los de larga estadía. Del total, el 75% pertenecían a consumidores de corta estadía mientras que el 25% al grupo restante, por lo que el consumo promedio ponderado resultó de \$1896.

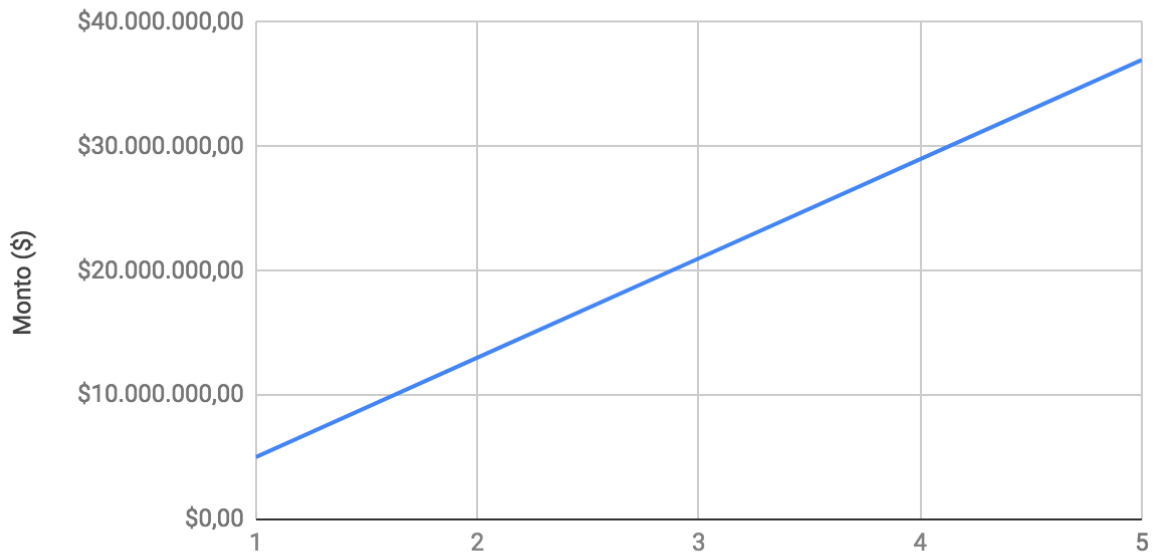
Procedimiento para el cálculo de la demanda

Finalmente, gracias a los datos anteriores es posible obtener la cantidad demandada proyectada para los próximos 5 años. A continuación, la próxima tabla resume el cálculo para la demanda mensual de nuestro servicio.

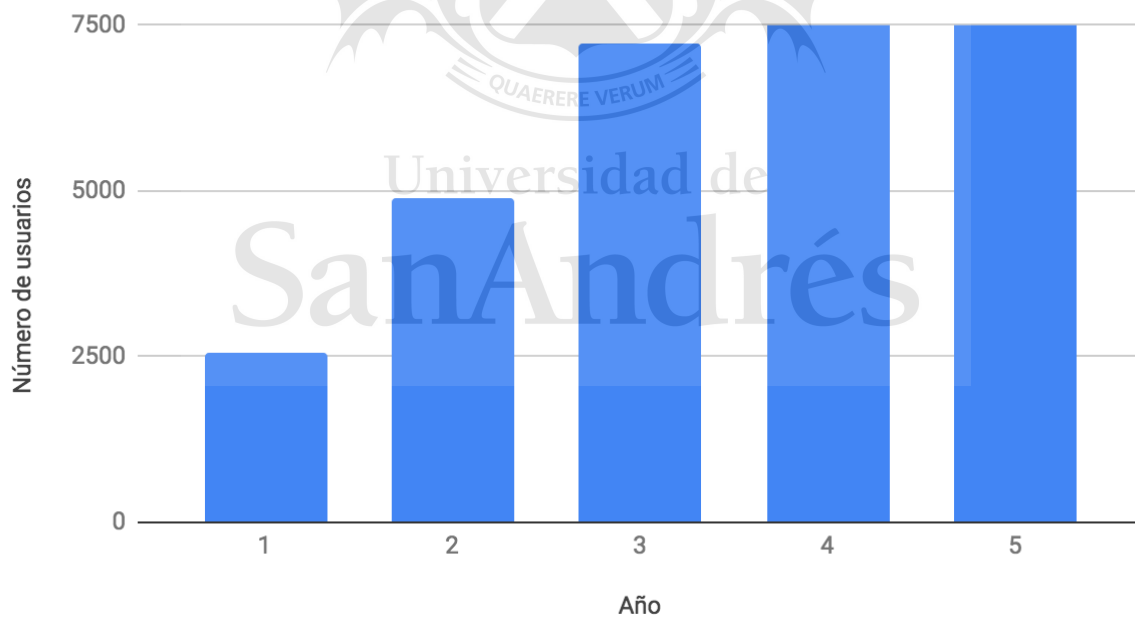
Estimación Demanda	
Nuevos Usuarios	A
Usuarios mes anterior	B
Churn rate	$C = C1 \cdot A + C2 \cdot B$
Acumulado	$A + B - C$
Conversiones	$(A + B - C) \cdot 15\%$
Demanda	$[(A+B-C) \cdot 15\%] \cdot \text{Consumo Promedio}$ (\$)

Asumiendo una inversión de \$19.873 mensuales en publicidad de Adwords se puede estimar el siguiente crecimiento en consumo (expresada en pesos) y cantidad de usuarios (véase anexo D)

Estimación Demanda (anual)



Crecimiento de usuarios (anual)



Finalmente, para calcular los ingresos por comisión (ventas) del emprendimiento, es necesario multiplicar la demanda de la plataforma, calculada anteriormente, por el porcentaje de comisiones recolectado por nuestro servicio (20%). A este ingreso bruto, luego le restamos todos los costos fijos variables e impuestos para llegar al resultado neto del período.

6. Costos, Finanzas e Inversión

Inversión

Por un lado, la puesta en marcha del proyecto requiere de una inversión inicial de aproximadamente \$320.819,5 como se describe en la siguiente tabla, constituyendo como costos más significativos el desarrollo de la aplicación web y el marketing de lanzamiento. Como costos secundarios se encuentran la constitución de la sociedad por acciones simplificada (SAS) junto con honorarios legales que incluyen, entre otras cosas, el registro de marca, derechos de autor, términos y condiciones de uso de la plataforma más políticas de privacidad.

Inversión Inicial	Monto (ARS)	Porcentaje / Monto total
Aplicación web	\$150.200,00	46,82%
Marketing de lanzamiento	\$112.650,00	35,11%
Inscripción SAS	\$35.440,00	11,05%
Honorarios Legales (marca, derechos de autor, condiciones de uso y políticas de privacidad)	\$22.529,50	7,02%
Total	\$320.819,50	

Estructura de costos

Por otro lado, se necesita contar con un capital de trabajo para afrontar costos operacionales del negocio, tanto fijos como variables. En cuanto a los costos variables se tuvieron en consideración, en primer lugar, las comisiones de mercado pago del 5,44% (+IVA) por cada transacción realizada dentro de la plataforma y, en segundo

lugar, el presupuesto de marketing que constituye un 10% de los ingresos totales a partir del tercer año ya que según el estado de resultado proyectado, recién a partir de dicho periodo se alcanzará un nivel de inversión significativo para el crecimiento de la plataforma. Asimismo, se tuvieron en cuenta costos impositivos, estos son: impuesto a los ingresos brutos del 5,5% aplicado sobre los ingresos totales de Estaciona Ya, como también el impuesto a las ganancias del 35% sobre las ganancias luego de deducir los costos fijos y variables.

Por otra parte, en cuanto a los costos fijos mensuales, se tuvieron en cuenta los siguientes (expresados en pesos):

- Dominio Web (Nic.ar): \$23
- Hosting y certificados SSL (Host gator): \$450
- Mantenimiento Web (agencia de programación): representa el 8% del total de desarrollo de la aplicación.
- Honorarios (incluye cargas sociales y retenciones):
 - Community manager freelancer: \$7000
 - Fundadores: \$30.000 repartido en partes iguales.
 - Fuerza de ventas (part-time): \$12.000
- Marketing:
 - Google Adwords: \$19.873
 - Email Marketing (Mailchimp): \$1877
 - Publicidad en redes sociales (Facebook e Instagram): \$3312
 - Radiodifusión: \$6624
 - Banner publicitario: \$3312
- Email G-suite (Google): \$200
- Software atención al cliente (Zendesk): \$375
- Total aproximado: \$92.623.

Del total de los costos fijos, el 60% corresponde a los honorarios, el 37% al presupuesto de marketing realizado durante los primeros dos años y el restante a los gastos relacionados con el mantenimiento de la web, correo electrónico y software de atención al cliente.

Cabe aclarar que cada ítem de la lista anterior se le asignó un presupuesto determinado en función de los valores de mercado investigados. Por último, tanto la inversión inicial como los gastos operacionales serán financiados a partir de capital propio aportado por los socios fundadores.

Punto de equilibrio

Para hallar el punto de equilibrio en unidades hemos utilizado la siguiente fórmula:

$$\text{P.E (unidades)} = \text{Costos fijos} / (\text{Precio de venta unitario} - \text{Precio variable unitario})$$

En este caso, se debe hacer una distinción entre dos periodos para el cálculo del punto de equilibrio, ya que la naturaleza de los costos varía a partir del tercer año cuando parte de los costos fijos de marketing se convierten en un porcentaje variable de los ingresos, esto es, por un 10%.

Por otra parte, el precio de venta unitario se halló aplicando la comisión del servicio al consumo promedio de los usuarios, mientras que los costos variables se ven representados en su totalidad por las comisiones de mercado pago aunque a partir del tercer año se terminan incluyendo los gastos destinados a publicidad.

Para el primer periodo, que abarca desde el primer año al segundo, se puede observar que la cantidad de ventas deben de ser iguales a 4400 unidades anuales para que los ingresos totales se equiparen a los costos totales y se produzca un resultado neto igual a cero (véase anexos E y F). En ventas por comisión, este monto sería equivalente a \$1.668.511,88

Por su parte, para el segundo periodo, desde el tercer año hasta el quinto, la cantidad de transacciones ha de ser 3.224 unidades. Este menor número se debe a que hay una inversión fija en publicidad para los 2 primeros años del proyecto, mientras que a partir del tercer año, la inversión en publicidad se calcula en función de los ingresos por comisiones. En ventas por comisión, este monto representaría \$1.222.713,54

Estimación de ganancias / pérdidas:

Con el fin de estudiar la viabilidad económica del proyecto hemos confeccionado un estado de resultados, expresado en términos nominales, proyectado a un plazo de cinco años junto con su valor terminal. Consideramos necesario la incorporación de este último cálculo, dado que en el sector tecnológico tiende a observarse que el mayor porcentaje del valor del negocio se genera en el largo plazo.

Asimismo, para posibilitar la creación de este modelo se realizaron los siguientes supuestos:

- **Tasa de descuento (TIR):** en este caso, se empleó la tasa expresada por el banco central de la república argentina, esto es, un 59,59%, con el objetivo de descontar los flujos de fondos y obtener el valor actual neto del proyecto.
- **Tasa de crecimiento:** a partir de la evolución del crecimiento de los ingresos por comisión en los primeros años del proyecto, fue posible estimar que la tasa de crecimiento a perpetuidad será aproximadamente del 29,7%.
- **Ingresos:** se obtuvo a partir de la multiplicación entre el consumo promedio de los usuarios de, corta y larga estadía, por las comisiones generadas por Estaciona Ya, iguales al 20%.
- **Costos fijos y variables:** los supuestos de dichos costos se muestran expresados en el apartado de estructura de costos.

Analizando la evolución del resultado neto año a año, podemos observar que el recupero de la inversión se da en el tercer año. Además, podemos apreciar que el resultado neto se incrementa año a año tanto por un efecto de la inflación como de la cantidad de transacciones efectuadas. (véase anexo G).

Cabe destacar que luego de descontar los flujos de fondos, el valor actual neto del proyecto arroja un valor positivo (\$45.977.495,37), por lo que se justifica llevar a cabo dicho proyecto en la medida que se cumplan los supuestos planteados. Por otra parte, es importante recalcar que el 96,76% del valor actual neto de la inversión se justifica por su valor terminal, es decir que la rentabilidad de este negocio se verá reflejada en el largo plazo.

7. Equipo:

La fuerza de trabajo del emprendimiento estará conformada por un Director General, un Director de Operaciones, un Director de Marketing Digital y una agencia de desarrollo y diseño web. A continuación se describe las responsabilidades de cada uno de ellos:

Director General: Antonio Foyo

- *Definición y planeación estratégica:* establecimiento de medidas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo para el desarrollo sustentable del negocio.
- *Inteligencia de negocios:* análisis del entorno competitivo y evaluación de oportunidades de expansión.
- *Dirección y coordinación del equipo:* evaluación del equipo, motivación y delegación de responsabilidades.
- *Comunicación:* transmisión de la misión, visión y valores dentro de la compañía, manteniendo además una comunicación continua con agentes externos al negocio. Coordinación con las distintas áreas del negocio sobre las decisiones a implementar para lograr una visión única del negocio
- *Medición y monitoreo de los riesgos de la compañía:* análisis de escenarios y sensibilidad con el fin de relevar los factores críticos del negocio, más la correcta implementación de medidas para la mitigación de dichos riesgos.
- *Control financiero:* creación de reportes financieros, análisis contable y financiero, asignación de recursos, control de caja, búsqueda de financiamiento externo, decisión sobre nuevas inversiones, entre otros aspectos.

Director de Operaciones: Mauro Olmos

- *Gestión de la plataforma:*
 - Control de creación de perfiles dentro de la plataforma.
 - Seguimiento constante del flujo de reservas de plazas de cocheras comerciales.
 - Monitoreo continuo de las modificaciones en los precios y características efectuadas por los dueños de cocheras.

- Gestión del sistema de precios dinámicos.
- Seguimiento sobre reseñas efectuadas por los clientes para identificar oportunidades de mejora.
- Control y monitoreo del flujo de cobros y pagos a cocheras comerciales.
- Implementación de estrategias de upselling y cross selling dentro de la plataforma.
- Diseño, implementación y mejoras continuas de procesos de negocios.
- *Establecimiento de indicadores claves de performance (KPI's) para la evaluación del desempeño del negocio:* tasa de retención de usuarios, tasa de abandona, tasa de conversión, valor del tiempo de vida del cliente, evolución de las ventas, participación de mercado, tasa de reservas fallidas sobre total de reservas efectuadas, tasa de rotación de las plazas, tiempo promedio de estacionamiento por usuario, tiempo promedio de uso de la aplicación, entre otros.
- *Desarrollo de relaciones con socios comerciales:* identificación y comunicación con potenciales dueños de cocheras comerciales. Retención de clientes, brindando una retroalimentación continua sobre las dudas que surjan sobre el funcionamiento de la plataforma y el rendimiento de su cochera en particular, asesorandolos en la toma de decisiones estratégicas.
- *Comunicación con el equipo:* alineación de los objetivos del negocio desde una perspectiva operacional.
- *Atención al cliente:* vía distintos medios, estos son, teléfono, mail y chat dentro de la aplicación y redes sociales.

Director de Marketing Digital:

- *Definición de identidad de marca:* incluye la creación del logo, elección de la tipografía y paletas de colores, elaboración de mensajes publicitarios consistente a través de los distintos canales y posicionamiento de la marca.
- *Gestión de las campañas de marketing digital:*
 - Alocación de presupuesto para cada canal de comunicación.
 - Análisis de KPIs: costo de conversión por canal (CPC), tasa de clics (CTR), retorno sobre la inversión de campañas publicitarias (ROI), retorno sobre el gasto en publicidad (ROAS), tráfico orgánico vs tráfico

pago, tasa de retención (análisis de cohortes) y abandono de clientes y análisis de sentimiento.

- Identificación y desarrollo de nuevos canales de marketing.
- Creación y optimización de campañas de anuncios pagos a partir de la selección de palabras claves, identificación de segmentos de mercado, asignación de presupuesto, elaboración de contenidos, entre otros.
- *Desarrollo y manejo de redes sociales, especificados en la sección “plan de marketing”.*
- *Estudio de las necesidades de los clientes, condiciones de mercado y análisis competitivo.*
- *Estrategia de SEO:* definición de los contenidos dentro de la aplicación web para mejorar el posicionamiento orgánico en los motores de búsqueda.

Agencia de Desarrollo y Diseño Web :

- Desarrollo y diseño de la aplicación web adaptada dispositivos móviles: incluye la arquitectura, el diseño UX/UI, desarrollo de prototipos y construcción de versión final para lanzamiento de mercado.
- Mantenimiento y actualización del código de la aplicación.
- Administración y mantenimiento de las base de datos.
- Controles y medidas de seguridad.
- Optimización a partir del mejoramiento de la usabilidad, diseño y contenido del software.

Fuerza de ventas

- Atracción de potenciales dueños de cocheras; serán los encargados de transmitirles la propuesta de valor de este emprendimiento.
- Retención de aquellos dueños de cocheras que ya formen parte de la plataforma. Se deberá estar en constante contacto con ellos para asegurarse de que se encuentren conformes con el funcionamiento del servicio y solucionar posibles inconvenientes.



Universidad de
San Andrés

8. Aspectos Legales:

Los siguientes instrumentos jurídicos han de ser tenidos en cuenta con el fin de cubrirse contra ciertos riesgos legales:

- *Constitución de la sociedad por acciones simplificada (SAS):* se optó por esta alternativa por diferentes razones. La SAS, a diferencia de la S.A. o la S.R.L., contiene normativas más sencillas que ayudan a los emprendedores a desarrollar sus proyectos con menos trabas administrativas, como por ejemplo, se puede abrir vía internet en un día, incluida la apertura de una cuenta bancaria en el acto y el CUIT. Asimismo, requiere de un capital mínimo de dos salarios mínimos (\$25.000), esto es, un importe menor que lo exigido por las estructuras jurídicas ya mencionadas. Por otra parte, a diferencia del monotributo, no impone límites de facturación, por lo que resulta más conveniente adoptar la SAS dada las proyecciones de crecimiento para Estacioná Ya, que superarían el límite de \$700.000 a partir del segundo año. Además, como el emprendimiento será fundado por dos socios, se debe realizar una división de acciones en partes iguales, aspecto que el monotributo no contempla.
- *Derecho de autor:* la protección de la propiedad intelectual, para la categoría de software, se realiza a partir de la constitución de derechos de autor para el territorio argentino. En este caso, como Estacioná Ya aún no ha sido desarrollada, la protección a implementar se conoce como “obra inédita de software”, pero luego de darla a conocer al público, es necesario realizar una nueva protección.
- *Registro de marca en el registro nacional de marcas (INPI):* con el fin de proteger la marca comercial *Estacioná Ya*, se optó por registrar la marca en INPI, en distintas categorías para abarcar la mayor protección posible. Las clases seleccionadas son la 42 que corresponde a software y, además, la 35 que cubre a las marcas relacionadas con servicios comerciales.

- *Acuerdo de confidencialidad (NDA)*: será empleado con la agencia de desarrollo web, de tal manera que reduzca el riesgo de cualquier intento de divulgación de información sensible para el proyecto.

En segundo lugar, como se trata de una plataforma que vende servicios en línea, hay que acatarse a las siguientes regulaciones del comercio electrónico que se detallan a continuación:

- *Ley de habeas data (Ley 25.326) protección de base de datos*. Ley que regula la protección de datos personales, los derechos de los titulares de dichos datos y las responsabilidades de aquellos usuarios que se encarguen de almacenarlos en bancos de datos. Bases de datos a proteger: de empleados, clientes, proveedores y socios.
- *Ley de servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSICE)*. Esta ley requiere que todas las empresas provean datos identificativos dentro del sitio web, como pueden ser: nombre o denominación social, número de identificación fiscal, datos de inscripción en el registro mercantil, medios de contacto, etc.
- *Ley de protección de Datos de carácter personal (LOPD)*. La misma establece que deben respetarse los derechos de los consumidores y usuarios, en relación con el tratamiento de datos de carácter personal (nombre y apellidos, DNI, dirección postal, etc.).

Por último, es imprescindible que la página cuente con políticas de privacidad y condiciones de uso del servicio. Las políticas de privacidad darán a conocer al usuario acerca las condiciones de retención, procesamiento y manejo de sus datos. Por su parte, las condiciones de uso del servicio le proporcionará al usuario las pautas del servicio que prestará Estacioná Ya, detallando las responsabilidades y derechos de ambas partes.

9. Plan de Implementación y Riesgos

Plan de Implementación:

Con el objetivo de lanzar el servicio propuesto en el mercado de CABA, se han implementado dos diagramas de Gantt (véase anexo H y I) que especifican las actividades claves a llevar a cabo, descritos a continuación.

Por un lado, el primer diagrama consta de cinco actividades claves necesarias para poner en funcionamiento el negocio no relacionadas con el desarrollo de la plataforma en sí. Por otro lado, el segundo detalla con mayor precisión las funcionalidades específicas a desarrollar en la aplicación, ya que la consideramos la actividad más indispensable de todas.

Como se puede observar en el anexo correspondiente a esta sección, la duración total para la puesta en funcionamiento del negocio en la Ciudad de Buenos Aires es de aproximadamente 7 meses.

Riesgos:

En cuanto a los riesgos del negocio se identifican los inherentes al mercado aunque también riesgos técnicos, relacionados a los sistemas de información. A continuación se brindará una descripción de cada uno, junto con sus planes de contingencia correspondientes.

1 Riesgo Técnico:

Se trata de un riesgo relevante para el negocio. El éxito de este emprendimiento recae en el correcto funcionamiento de la plataforma. La imposibilidad de poder generar una reserva de una plaza comercial o del pago por ella tendría un impacto negativo en métricas de suma importancia, como la tasa de retención de clientes y la cantidad de transacciones que se lleven a cabo dentro de la plataforma. Además de un impacto negativo en métricas de corto plazo, también habría un efecto negativo en otros aspectos más largoplacistas como la percepción que tiene el cliente sobre la calidad del servicio e imagen de la marca.

Posibles riesgos técnicos:

- Defectos en la aplicación: fallas en los distintos procesos, tales como la registración (autenticación) de los clientes, la adquisición y pago por el servicio y la atención al cliente. También podría verse afectada la velocidad del sitio web, ocasionando molestias en los usuarios.
- Suspensión de los servicios provistos por proveedores de tecnología de la información (IT) externos, tales como el alojamiento web y sistema de base de datos.
- Ataques a las distintas capas de los sistemas de información: amenazas en las base de datos que contienen información sensible acerca de los clientes, proveedores, empleados y socios, servidores y aplicación.

Plan de prevención y contingencias para cubrirse ante los riesgos mencionados:

- Acuerdos de nivel de servicio (SLA): fijar cláusulas que determinen las pautas del servicio provisto por los distintos proveedores de IT, tales como el alojamiento web, mantenimiento y actualización de la app, y también las garantías en casos de incumplimientos.
- Planes de continuidad de negocio con el fin de restablecer las operaciones en situaciones de suspensión de los servicios anteriormente mencionados, a partir de servidores de back-up.
- Adopción de tecnologías de última generación, como por ejemplo, en lenguajes de programación, servidores y base de datos para minimizar las vulnerabilidades y mejorar el rendimiento de los sistemas.
- Cifrado de las comunicaciones: a partir de certificados SSL para asegurar la transmisión de datos de manera confidencial entre el servidor y el cliente, y el uso de llave pública y privada para disminuir más aún la vulnerabilidad de la privacidad de los usuarios.
- Medidas y controles de seguridad dentro de la arquitectura cliente-servidor con el objetivo de reducir la exposición a posibles ataques de agentes externos e internos, tanto en la aplicación, base de datos y servidores.

2 Riesgo de mercado:

Distintos factores relacionados al mercado presentan amenazas para el modelo de negocio propuesto. A continuación se describen los fundamentales:

- Incremento en los costos asociados al mantenimiento del vehículo, como el precio de la nafta, pero también las tarifas fijadas por las plazas comerciales; como consecuencia, se produciría una disminución en la demanda de estacionamiento.
- Regulaciones de tránsito crecientes en CABA: riesgo a que se extiendan las áreas en donde se busca limitar el tránsito de vehículos automotores. Al caer la circulación y concentración de automóviles en estas áreas, también caería la demanda de plazas de cocheras comerciales.
- Caída en el parque automotor y construcción de cocheras comerciales. A nivel macroeconómico, esto podría afectar la demanda de cocheras ya que disminuiría la cantidad de los potenciales clientes, pero también la oferta de espacios, por lo que habría menos capacidad ociosa para ofrecer.
- Baja predisposición por parte de los dueños de cochera y potenciales usuarios a formar parte de nuestra plataforma: esto implicaría una sobreestimación según nuestra investigación sobre la demanda de potenciales prospectos.
- Sustitución del uso del automóvil por otros medios de transporte más eco-friendly (uso de bicicleta).
- Aumento de la amenaza de potenciales entrantes tanto de competidores indirectos existentes (Werpi y Parkool) como de nuevos jugadores del mercado extranjero y local.

10. Conclusiones

Con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto, se ha llevado a cabo una ponderación de las variables que consideramos más críticas, descritas a continuación:

1. **Predisposición de adhesión a la plataforma (cocheras comerciales):** hemos advertido una mayor predisposición a formar parte de nuestra plataforma de aquellas cocheras que cuentan con mayor capacidad ociosa. Aquellas cocheras que cuentan con mayor rotación de automóviles, se mostraron más reacios a usar nuestra aplicación en parte porque consideran que la comisión a cobrar es muy elevada para el beneficio que puedan llegar a percibir. Por otro lado, las cocheras en general se mostraron en contra de implementar un sistema de pagos digital, ya que podría implicar un aumento de las transacciones realizadas en blanco y, por lo tanto, incurrir en una mayor tributación de impuestos.
2. **Predisposición de uso (usuarios):** para determinar el interés de los potenciales clientes, hemos realizado una landing page con formulario de registro más publicidad paga en google adwords y redes sociales (facebook e instagram). Como resultado se obtuvo una tasa de conversión favorable de registros de aproximadamente un 8%, por lo que se validó una predisposición más que positiva por parte de los usuarios a utilizar la plataforma.
3. **Resultados económicos y financieros proyectados:** si nos guiáramos únicamente por el resultado arrojado por el Valor Actual Neto del proyecto, claramente nos inclinaríamos por llevar a cabo el emprendimiento. Sin embargo, se pueden observar pérdidas en los primeros años de funcionamiento del proyecto, en parte debido a las grandes inversiones en marketing y el desarrollo de la aplicación de los primeros años. El recupero de la inversión inicial se daría en el tercer año del negocio. En el cálculo del valor actual neto del emprendimiento, se puede apreciar que la mayor parte de dicho valor se ve reflejado en el largo plazo (Valor Horizonte de aproximadamente 97% del VAN). Esto podría resultar un inconveniente en un país tan riesgoso como Argentina, en donde la situación económica y otras variables relevantes,

así como también ciertas reglas del juego, pueden mutar en cualquier momento.

4. **Competencia:** en la actualidad, ninguno de los competidores locales ofrece un servicio similar al de Estacioná Ya, por lo que no suponen una amenaza directa. Sin embargo, al tratarse de un mercado con barreras de entrada bajas, cualquiera de los anteriores e incluso competidores directos del extranjero podrían suponer un riesgo para el proyecto, ya que lanzar este tipo de plataforma no requeriría un gran esfuerzo.
5. **Riesgos de mercado:** retomando el ítem de resultados económicos y financieros, se puede apreciar que en el cálculo de la rentabilidad de este emprendimiento no están contempladas del todo algunas tendencias no favorables que se habían resaltado al comienzo, como una sustitución del uso del automóvil por el uso del transporte público y otras alternativas más eco-friendly, limitaciones a la circulación de automóviles en las zonas de mayor tráfico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, entre otras. Estas tendencias indicarían que el valor actual neto calculado a partir de la preparación del EE.RR. podría estar sobrevalorado. Cabe destacar que el riesgo por obsolescencia tecnológica es otro factor que podría implicar una amenaza, puesto que los mantenimientos constantes e incluso re-diseños completos de la plataforma pueden suponer un costo de reinversión significativamente más alto al originalmente planteado. Por lo tanto, esto podría indicar que nuestros costos proyectados estén infravalorados.

Para concluir, hemos realizado una calificación cuantitativa de los aspectos analizados anteriormente. La calificación varía entre 1 y 10. Una calificación de 1 indica que la variable analizada tiene una incidencia extremadamente negativa para la viabilidad del proyecto, mientras que una calificación de 10 indica totalmente lo opuesto (véase anexo J).

La ponderación final de las distintas variables arroja una calificación de 6,2. A nuestro criterio, dicha calificación no es lo suficientemente alta como para justificar que se lleve adelante la inversión en este emprendimiento. Sin embargo, para poder emitir una decisión con mayor certeza, sería necesario realizar mayores encuestas, experimentos y análisis de mercado, tanto en volumen y extensión temporal en el que se realizan.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía:

Berk, J., DeMarzo, P., Harford, J., Ford, G., Mollica, V., & Finch, N. (2013). *Fundamentals of corporate finance*. Pearson Higher Education AU.

Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2004). *The portable MBA in entrepreneurship*. John Wiley & Sons.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Ediciones Granica SA.

Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.

Mullins, J.W. (2010). *My Opportunity: Why Will Or Won't This Work? The New Business Road Test*. Prentice Hall.

Bibliografía secundaria:

Diario Infonegocios (12 de abril de 2018). Werpi, la app que propone planificar tu estacionamiento y comparar precios (¿llega a Córdoba?). Recuperado de <https://www.infonegocios.info/enfoque/werpi-la-app-que-propone-planificar-tu-estacionamiento-y-comparar-precios-llega-a-cordoba>

Diario El comprador (13 de febrero de 2018). El uso del transporte aumentó en 2017. Recuperado de <http://www.eldiariodelcomprador.com/index.php/actualidad-en-compras/nacional/item/931-el-uso-del-transporte-publico-aumento-en-2017>

Diario Perfil (2 de febrero de 2018). Desde abril, los autos particulares no podrán circular por el macrocentro porteño. Recuperado de <http://www.perfil.com/noticias/sociedad/desde-abril-los-autos-particulares-no-podran-circular-por-el-macrocentro-porteno.phtml>

Carroll, M. (10 de abril de 2018). Diario Clarín: Pese a que le quitan espacio, creció el parque automotor y las obras en toda la Ciudad complican el tránsito. Recuperado de https://www.clarin.com/ciudades/pese-quitan-espacio-crecio-parque-automotor-obras-toda-ciudad-complican-transito_0_HkcdmFoM.html

Penelli, S. (06 de junio de 2017). Diario Ambito: Golpe al bolsillo: cada vez más gente deja el auto en casa y viaja en transporte público. Rescatado de <http://www.ambito.com/885549-golpe-al-bolsillo-cada-vez-mas-gente-deja-el-auto-en-casa-y-viaja-en-transporte-publico>

Camps, F. (11 de marzo de 2018). Diario Clarín: Garajes más caros: subieron a la par de la inflación y estacionar por hora en el centro ya cuesta hasta \$ 84. Rescatado de https://www.clarin.com/ciudades/garajes-caros-subieron-par-inflacion-estacionar-hora-centro-cuesta-84_0_Hk-GtQSHM.html

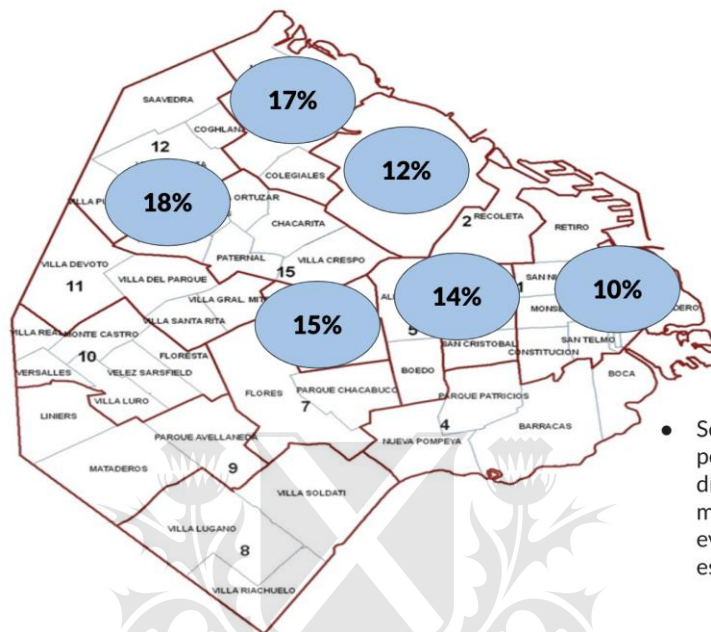


Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo A. Mapa de la capacidad ociosa por zona/barrio de CABA

Capacidad ociosa promedio por zona en CABA



- Se visitaron 4 cocheras por zona, en un mismo día de la semana en el mismo horario, para evitar un sesgo en el estudio.

Anexo B. Resultado de encuestas a clientes sobre hábitos de consumo

Cliente número	Días x mes	Horas	Total Hr Mensual	Ticket promedio	Gasto Mensual
1	4	1	4	\$69,00	\$276,00
2	2	2	4	\$81,00	\$324,00
3	1	1	1	\$61,00	\$61,00
4	1	2	2	\$82,00	\$164,00
5	4	1	4	\$76,00	\$304,00
6	1	2	2	\$82,00	\$164,00
7	1	1	1	\$79,00	\$79,00
8	1	2	2	\$69,00	\$138,00
9	4	1	4	\$65,00	\$260,00
10	2	1	2	\$64,00	\$128,00
11	1	2	2	\$86,00	\$172,00
12	3	2	6	\$74,00	\$444,00
13	4	1	4	\$84,00	\$336,00
14	1	2	2	\$80,00	\$160,00

15	1	1	1	\$72,00	\$72,00
16	1	2	2	\$88,00	\$176,00
17	2	2	4	\$68,00	\$272,00
18	1	2	2	\$75,00	\$150,00
19	3	1	3	\$90,00	\$270,00
20	2	2	4	\$64,00	\$256,00
21	2	1	2	\$64,00	\$128,00
22	2	2	4	\$77,00	\$308,00
23	2	1	2	\$62,00	\$124,00
24	4	2	8	\$89,00	\$712,00
25	1	2	2	\$76,00	\$152,00
26	2	1	2	\$84,00	\$168,00
27	4	1	4	\$74,00	\$296,00
28	1	2	2	\$66,00	\$132,00
29	1	2	2	\$83,00	\$166,00
30	4	2	8	\$80,00	\$640,00
31	4	2	8	\$80,00	\$640,00
32	3	2	6	\$79,00	\$474,00
33	3	2	6	\$81,00	\$486,00
34	3	1	3	\$87,00	\$261,00
35	3	1	3	\$72,00	\$216,00
36	1	1	1	\$65,00	\$65,00
37	2	2	4	\$72,00	\$288,00
38	4	1	4	\$80,00	\$320,00
39	1	2	2	\$64,00	\$128,00
40	2	1	2	\$74,00	\$148,00
41	4	1	4	\$67,00	\$268,00
42	4	1	4	\$69,00	\$276,00
43	2	2	4	\$61,00	\$244,00
44	2	1	2	\$65,00	\$130,00
45	4	1	4	\$85,00	\$340,00
46	13	4	52	\$40,00	\$2.080,00
47	20	9	180	\$43,00	\$7.740,00
48	24	8	192	\$47,00	\$9.024,00
49	22	9	198	\$45,00	\$8.910,00

50	14	7	98	\$45,00	\$4.410,00
51	15	6	90	\$44,00	\$3.960,00
52	12	10	120	\$42,00	\$5.040,00
53	14	9	126	\$40,00	\$5.040,00
54	23	7	161	\$43,00	\$6.923,00
55	24	6	144	\$48,00	\$6.912,00
56	14	5	70	\$50,00	\$3.500,00
57	16	6	96	\$49,00	\$4.704,00
58	22	8	176	\$43,00	\$7.568,00
59	15	5	75	\$48,00	\$3.600,00
60	18	6	108	\$50,00	\$5.400,00
Promedio(Frecuentes 75%)			3	75	\$247,60
Promedio (Larga estadia 25%)			126	45	\$5.674,76

Anexo C. Comparación entre resultados de campaña de Adwords (experimento) y algoritmo de Google

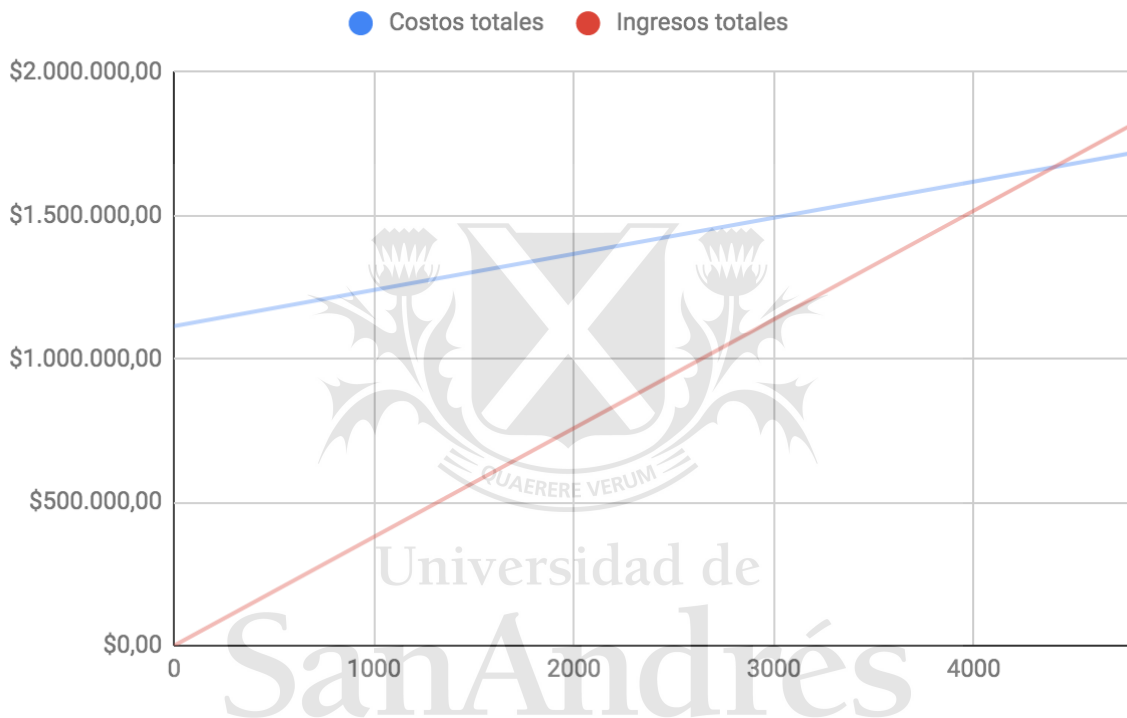
Concepto	Presupuesto diario	Presupuesto mensual	Impresiones promedio	Clicks promedio	Conversiones	CTR	Conversiones (%) Registros	CPC
Algoritmo de Google	\$100,00	\$3.040,00	11.840,50	1.260,50	97	10,65%		\$2,41
Experimento	\$100,00	\$3.040,00	23.712,00	1.086,80	84	4,58%	7,69%	\$2,80

Anexo D. Proyección de la demanda por parte de los usuarios

Año	Cantidad usuarios (acumulado)	Demanda (\$)	Crecimiento (%) Usuarios	Crecimiento Demanda (%)
-----	-------------------------------	--------------	--------------------------	-------------------------

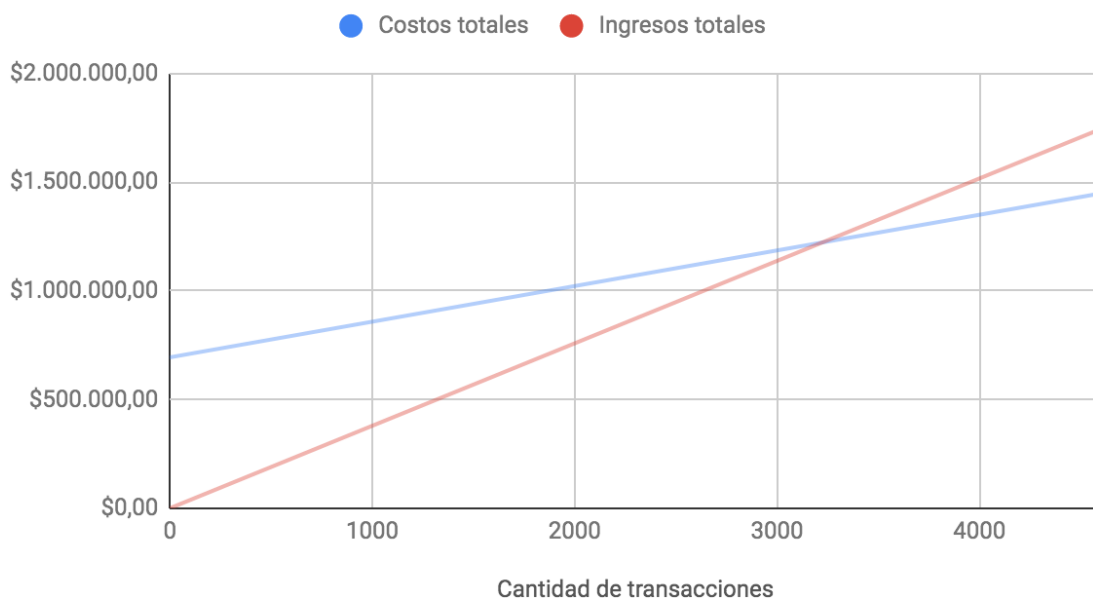
1	1542	\$2.963.384,83		
2	3201	\$8.259.176,78	107,65%	178,71%
3	5134	\$14.416.983,18	60,37%	74,56%
4	7385	\$21.587.907,29	43,84%	49,74%
5	10006	\$29.938.633,07	35,49%	38,68%

Anexo E. Punto de equilibrio para los años 1 y 2



Anexo F. Punto de equilibrio para los años 3,4 y 5

Costos totales y Ingresos totales



Anexo G. EE.RR. proyectados para los primeros 5 años

Concepto	Tasas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Horizonte
Consumo usuarios			\$2.963.385	\$8.259.177	\$14.416.983	\$21.587.907	\$29.938.633	\$35.926.360
Ingresos por comisión	20,00%		\$592.677	\$1.651.835	\$2.883.397	\$4.317.581	\$5.987.727	\$7.185.272
Costos variables								
Comisión MercadoPago	6,64%		\$196.855	\$812.000	\$957.706	\$1.434.063	\$1.988.793	\$2.386.552
Marketing (3 año en adelante)	10,00%				\$288.340	\$431.758	\$598.773	\$718.527
Costos Fijos								
1. Dominio web			\$276	\$276	\$276	\$276	\$276	\$276
2. Hosting web y certificado SSL			\$5.400	\$5.400	\$5.400	\$5.400	\$5.400	\$5.400
3. Email (G Suite)			\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400
4. Mantenimiento Web App			\$14.080	\$14.080	\$14.080	\$14.080	\$14.080	\$14.080
5. Software Atención al cliente (Zendesk)			\$5.280	\$5.280	\$5.280	\$5.280	\$5.280	\$5.280
3. Salarios								
3.2 Community Manager			\$113.064	\$113.064	\$113.064	\$113.064	\$113.064	\$113.064

3.3 Honorarios funadores			\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000
3.5 Fuerza de ventas (part-time)			\$193.824	\$193.824	\$193.824	\$193.824	\$193.824	\$193.824
4. Plan de Comunicación								
4.1 Google Adwords (60%)			\$236.160	\$236.160				
4.2 Email Marketing (Mailchimp)			\$26.400	\$26.400				
4.3 Publicidad Redes Sociales (10%)			\$39.360	\$39.360				
4.4 Radio (20%)			\$78.720	\$78.720				
4.5 Banner publicitario (10%)			\$39.360	\$39.360				
6. Tributos								
6.1 IIBB			\$32.597	\$90.851	\$158.587	\$237.467	\$329.325	\$395.190
Resultado antes de IIGG			-\$751.099	-\$365.340	\$784.440	\$1.519.969	\$2.376.512	\$2.990.679
7. Impuesto a las ganancias			\$0	\$0	\$0	\$415.790	\$831.779	\$1.725.412
Resultado Neto		\$369.840,00	-\$1.111.626	-\$800.241	\$2.542.993	\$5.297.690	\$10.968.869	\$13.296.960
Márgen de ganancia				-48,45%	88,19%	122,70%	183,19%	
Acumulado		\$369.840,00	-\$1.481.466,46	\$1.911.866,96	\$631.125,59	\$5.928.815,45	\$16.897.684,70	\$30.194.645,06
Flujos de fondos descontados		\$369.840,00	-\$696.551,45	\$314.202,17	\$625.645,12	\$816.702,40	\$1.059.579,35	\$44.486.322,12
VAN	\$45.977.495,37							
TIR	59,59%							
Inflación		\$1,48		2,19	3,24	4,80	7,10	10,51

Anexo H. Diagrama de Gantt de las 5 actividades principales para poder empezar a operar

Actividad	Inicio	Fin	Duración	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Febrero
Registro de marca	Agosto	Agosto	5 días							
Reclutamiento del equipo de trabajo	Agosto	Sept.	60 días							

Desarrollo de Plataforma (MVP)	Agosto	Nov.	120 días							
Adquisición de estacionamientos comerciales	Oct.	Dic.	90 días							
Camapaña de marketing (lanzamiento)	Dic.	Feb.	90 días							

Anexo I. Diagrama de Gantt para el desarrollo de la aplicación web

Actividades	Inicio	Fin	Duración
LANDING PAGE PRINCIPAL (USUARIO Y ESTACIONAMIENTO)			
Creación de la página principal cliente y cochera	8/6/2019	8/23/2019	9 días
Redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter)	8/23/2019	8/23/2019	1 día
MODULO DE CUENTA DE USUARIOS			
Desarrollo del diseño	8/6/2019	8/23/2019	9 días
Integración de registro con las Api de Facebook y Google	8/23/2019	8/24/2019	2 días
Proceso de envío de email para bienvenida y olvido de contraseña	8/24/2019	8/25/2019	2 días
Proceso de registro de cuentas, inicio de sesión y olvido de contraseña	8/23/2019	8/25/2019	3 días
Políticas de privacidad y términos de uso	8/25/2019	8/25/2019	1 día
Perfil de usuario	8/24/2019	8/25/2019	2 días
MODULO DE PUBLICACIÓN DE PARKING			
Desarrollo del diseño	8/23/2019	8/28/2019	5 días
Metodologia CRUD (create, read, update y delete)			
Proceso de publicación de anuncios de estacionamientos	8/28/2019	9/3/2019	8 días
Reservas Recibidas	9/3/2019	9/9/2019	7 días
Preguntas por publicacion(integración chat online)	9/9/2019	9/17/2019	9 días
Detalles de cocheras, incluye perfil, calificaciones, preguntas, etc	9/17/2019	9/23/2019	7 días
METODO DE PAGO (MERCADO PAGO)			
Integracion de la Api Mercado Pago	9/30/2019	10/1/2019	2 días

Validaciones de la forma de pago del cliente	10/1/2019	10/1/2019	2 días
Registro de transacciones realizadas por el cliente y estacionamientos	10/2/2019	10/11/2019	9 días
MODULO DE CUENTAS DE COCHERAS			
Desarrollo del diseño	8/23/2019	8/30/2019	7 días
Perfil de cocheras	10/11/2019	10/12/2019	7 días
Sistema autogestionable (publicación de parking)	10/12/2019	10/23/2019	11 días
Proceso de creación de avisos	10/23/2019	10/25/2019	3 días
Registro de transacciones (ventas y comisiones)	10/28/2019	11/7/2019	9 días
MODULO DE CHAT ONLINE (USUARIO)			
chat online por anuncios publicados	8/30/2019	9/20/2019	21 días
SISTEMA DE PRICING			
Metodología CRUD (create, read, update y delete), parametrización del sistema de pricing dinámico.	11/8/2019	11/16/2019	7 días

Anexo J. Ponderación de variables

Variables	%	Puntuación	Ponderación
Predisposición Usuarios	25,00%	9	2,25
Predisposición Estacionamientos Comerciales	25,00%	5	1,25
Competencia	15%	6	0,9
Resultados Económicos	20,00%	6	1,2
Riesgos de Mercado	15,00%	4	0,6
		Total	6,20

Anexo K . Landing Page URL: <https://estacionaya.launchaco.com/>