



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

EstacionApp

Plataforma para alquiler de cocheras particulares

Autor: Adolfo Raso

DNI: 29275973

Mentor de Tesis: Sebastián Inchauspe

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 31 de Octubre de 2018



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA



Plataforma para alquiler de cocheras particulares

Autor: Adolfo Raso - DNI: 29.275.973

Mentor: Sebastián Inchauspe

Ciudad Autónoma de Buenos Aires - 31/10/2018

Resumen Ejecutivo

La idea de negocios presentada en este trabajo consiste en el desarrollo y explotación de una plataforma tecnológica (bajo el nombre comercial “*EstacionApp*”) que permita la intermediación para el alquiler temporario de cocheras en determinados barrios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (en adelante, CABA), tales como Palermo, Belgrano, Núñez y Colegiales. La oportunidad se detecta al observarse en las mencionadas ubicaciones geográficas, espacios públicos de estacionamiento saturados y estacionamientos privados que resultan escasos y onerosos, al mismo tiempo que se observan cocheras particulares disponibles ubicadas en edificios residenciales (principalmente, durante días hábiles y en horario diurno) al no ser utilizadas por sus propietarios, quienes se encuentran en esos momentos trabajando en otras áreas geográficas.

Atendiendo a la oportunidad identificada, se plantea iniciar la explotación de la plataforma en los barrios residenciales mencionados, en los cuales se observa una creciente radicación de compañías, la cual trae aparejada la combinación de: mayor afluencia de personas y automóviles durante el día, y estacionamientos privados disponibles (propiedad de particulares residenciales).

De esta forma, se proyecta generar una nueva alternativa que permita ofrecer alquiler temporal de espacios de estacionamiento de automóviles, a precios inferiores a los de la oferta existente, posibilitando asimismo a los propietarios o inquilinos de los estacionamientos particulares, la generación de ingresos adicionales por la explotación de un recurso actualmente ocioso.

De acuerdo con las estimaciones realizadas, el proyecto requiere una inversión de USD 41.000 durante los primeros dos años de ejecución¹, esperándose una

¹ Con desembolsos de USD 30.000 en el Año 0 (previo al inicio de operación) y USD 11.000 en el Año 1.

tasa interna de retorno de 62% y un valor actual neto de USD 71.500², para un horizonte temporal de 5 años.



Universidad de
San Andrés

² Correspondientes al escenario intermedio y sin considerar en la estimación del Valor Actual Neto del proyecto, un valor terminal por perpetuidad.

Índice

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas	5
Presentación y evaluación de la oportunidad de negocio.....	6
Análisis de la industria y del mercado objetivo.....	8
Propuesta de Valor, Modelo de Negocios y Ventaja Competitiva.....	40
Go To Market – Plan de Marketing.....	44
Requerimientos de inversión y resultados económicos-financieros esperados	51
Plan Operativo	55
Condiciones para la viabilidad del negocio	58



Universidad de
San Andrés

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

A continuación, se detallan los marcos conceptuales y herramientas utilizadas en la preparación del presente trabajo:

- Análisis PESTLE.
- Análisis de las 5 fuerzas competitivas (Michael Porter).
- Análisis FODA.
- Estrategias Genéricas (Michael Porter).
- Análisis de la Cadena de Valor.
- Investigación de Mercado – Encuestas – Google Forms.
- Plan de Marketing: Análisis de las 4P.
- CANVAS Business Model.
- Valuación de proyectos de inversión: Método CAPM.



Presentación y evaluación de la oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio identificada se genera ante la observación de un mercado de espacios de estacionamientos saturado, en sus distintas variantes (espacios públicos/gratuitos, y espacios privados/remunerados)³. Asimismo, se infiere una tendencia de profundización de la situación de saturación mencionada, principalmente como consecuencia de cuestiones regulatorias y deficiencia en la inversión para el desarrollo de medios de transporte público, lo cual será abordado más adelante en el presente trabajo.

La solución planteada consiste en una plataforma tecnológica que permita unir a aquellas personas que demandan espacios de estacionamiento (Usuarios) con propietarios/inquilinos de dichos espacios (Clientes), quienes los mantienen ociosos durante el mismo período de tiempo en que los primeros lo necesitan.

Actualmente, no existe una solución que permita satisfacer la necesidad de estacionamiento de los Usuarios mediante un servicio como el planteado, al mismo tiempo que no existe una plataforma que permita a los Clientes (propietarios/inquilinos) generar ingresos adicionales por la explotación de estos recursos ociosos. De este modo, se entiende que el carácter innovador de la plataforma resulta un factor fundamental para explicar la generación inicial de flujo de Usuarios y Clientes.

El mercado geográfico planteado como *target* para iniciar la operación es la CABA, específicamente los barrios de Palermo, Belgrano, Núñez y Colegiales. No obstante, se entiende que la aplicación sería fácilmente expansible hacia otros mercados que presenten características similares a las identificadas en el mercado *target* original: áreas geográficas en las que se presenta la combinación de edificios residenciales y edificios comerciales, dando lugar a la existencia de demanda de alquiler de espacios de estacionamiento (personas que acuden a la

³ Tal como se detalla más adelante, se observa un fuerte desbalance en la CABA, entre la cantidad de espacios de estacionamientos públicos y privados disponibles (1.5M) y la cantidad de automóviles que circulan diariamente (2.8M).

zona a trabajar) y oferta de los mismos (personas que residen en la zona y poseen espacios de estacionamiento, pero que no utilizan los mismos en horario comercial por encontrarse trabajando en otras zonas).

En relación al segmento de Clientes y Usuarios *target* de la aplicación, los mismos se corresponden con:

- Propietarios o inquilinos de espacios de estacionamiento ubicados en edificios residenciales de los barrios de Palermo, Belgrano, Núñez y Colegiales. Dentro de este grupo, se focaliza en hombres y mujeres de hasta 60 años, por considerarse que los mismos se encuentran más habituados a la utilización de plataformas tecnológicas.
- Personas que concurren diariamente a trabajar en oficinas, comercios o estudios ubicados en las áreas geográficas mencionadas. Nuevamente, se focaliza en hombres y mujeres de hasta 60 años, por las mismas razones mencionadas en el punto anterior.

Se proyecta para el inicio de la operación, un mercado *target* de 85.000 espacios de estacionamiento potencialmente publicables a través de la plataforma. Asumiendo un mercado estable en cuanto a disponibilidad de espacios y una tasa de penetración creciente hasta alcanzar un 20% en el año 5 de operación, se estima para el proyecto un valor actual neto de USD 71.500 en el mencionado horizonte temporal.

Análisis de la industria y del mercado objetivo

En primer lugar, resulta necesario efectuar un análisis del contexto industrial y del entorno competitivo en los cuales se plantea realizar el desarrollo del negocio, para evaluar el impacto esperado sobre el mismo.

Análisis PESTLE

- Entorno Político

Luego del cambio de gobierno nacional producido a fines de 2015 (como consecuencia del triunfo de la coalición Cambiemos⁴), se inició un período de transición en el cual los esfuerzos del poder ejecutivo nacional se enfocan en lograr una corrección gradual de los marcados desequilibrios macroeconómicos existentes (restricciones cambiarias, inflación elevada, déficit comercial, déficit fiscal, escasez de reservas internacionales), intentando al mismo tiempo mejorar distintos indicadores sociales que se muestran sumamente deteriorados (elevado nivel de pobreza, falta de infraestructura básica, deficiencias en el acceso y calidad de la educación pública). Si bien el inicio del proceso puede considerarse exitoso, lo cual tuvo como correlato el triunfo electoral obtenido por el partido gobernante en las elecciones legislativas de medio término en 2017, la situación se ha visto modificada significativamente en el transcurso de 2018. Como consecuencia principalmente de diversos factores económicos (domésticos e internacionales) que se detallan más adelante, el contexto político nacional se vio modificado hacia una situación de mayor incertidumbre, con un gobierno que aun después de su triunfo en las elecciones de medio término presenta minoría en ambas cámaras legislativas y un crecimiento de su imagen negativa en encuestas de opinión. Al mismo tiempo, los sectores opositores se mantienen fragmentados y sin posibilidades hasta el momento de capitalizar la caída en la imagen del partido de gobierno. De esto modo, un pronóstico del

⁴ Integrada por PRO, Unión Cívica Radical y ARI-Coalición Cívica.

resultado de las elecciones presidenciales de 2019 resulta incierto al momento de la preparación de este trabajo.

Por su parte, el contexto político en la CABA resulta significativamente más estable, con un mismo partido en el poder desde 2007 (anteriormente PRO, luego devenido en la más amplia coalición Cambiemos). De este modo, se estima probable que el signo político del partido gobernante se mantenga en las elecciones para jefe de gobierno que deben realizarse en 2019, así como también su mayoría parlamentaria en la Legislatura de la Ciudad. Como consecuencia de ello, resulta razonable esperar una continuidad en las políticas públicas ejecutadas o en proceso de ejecución hasta el momento.

De este modo, resulta altamente probable que continúe avanzando la implementación del plan de estacionamiento ordenado impulsado por el Gobierno de la CABA a partir de 2019⁵, como consecuencia del cual se espera una profundización de las restricciones para el estacionamiento de automóviles en el espacio público de la ciudad, previéndose la aplicación de las siguientes medidas⁶:

- Extensión del sistema de acarreo: tendrá cobertura total en la CABA, funcionando a través de una división de 5 zonas en las que operarán los distintos concesionarios. Adicionalmente, existirán playas de acarreo distribuidas en cada una de las zonas y las expendedoras de *tickets* actuales serán reemplazadas por alrededor de 2.000 terminales autónomas y multipropósito.
- Establecimiento de 2 tipos de tarifas diferentes: en el caso de áreas con gran movimiento comercial y su consecuente afluencia de tránsito, se priorizará una mayor rotación vehicular, mediante la aplicación de una

⁵ <http://www.buenosaires.gob.ar/movilidad/ordenamientodeltransito/estacionamiento-medido>

⁶ <https://www.infobae.com/sociedad/2018/04/07/estacionamiento-porteno-2018-mas-parquímetros-garajes-mas-caros-y-ampliacion-de-zonas-restringidas/>

tarifa progresiva según la cual el visitante paga el 100% de una tarifa cuyo valor horario aumenta conforme permanece más tiempo estacionado. En el resto de las áreas, se implementará un esquema de tarifa simple, según el cual el visitante paga el 100% de una tarifa cuyo valor es constante. En ambos casos, los residentes de cada zona no se encontrarán sujetos al pago de tarifas en las cercanías de su domicilio.

Cabe destacar que al momento de la preparación del presente trabajo, la normativa mencionada se encuentra atravesando distintas etapas de discusión judicial⁷.

Como medida para favorecer la aplicación de las regulaciones establecidas por la normativa y facilitar el nuevo sistema de estacionamiento en espacios públicos, se prevé asimismo el lanzamiento de una aplicación *mobile* que permita gestionar la disponibilidad de espacios para estacionar en la calle y efectuar el pago de las tarifas establecidas, entre otras funcionalidades⁸.

Por último, cabe señalar que no existen actualmente regulaciones nacionales o locales específicas que impacten directamente sobre el negocio (en forma adicional a las normas generales vigentes en materia societaria o fiscal). No obstante, el principal riesgo identificado en relación al entorno político que enfrenta el desarrollo del negocio, tiene que ver con la potencial aparición de regulación específica (restrictiva) para este tipo de plataformas, lo cual resulta probable en caso de existir acciones de *lobby* por parte de competidores actuales, algunos de los cuales se encuentran organizados en el marco de CAGESRA⁹. Es importante mencionar que las plataformas tecnológicas recientemente operativas y con impacto en el mercado de estacionamiento de la

⁷ https://www.clarin.com/ciudades/estacionamiento-vez-justicia-freno-plan-modernizar-sistema-gruas_0_Sy2z9kdb7.html

⁸ <http://www.perfil.com/noticias/sociedad/crean-una-app-para-detectar-los-lugares-para-estacionar-en-la-calle.phtml>

⁹ Cámara de garajes, estacionamientos y actividades afines de la República Argentina (cagesra.org.ar/site/)

CABA, funcionan como socios de los estacionamientos a través de la generación de tráfico de clientes a los mismos.

Como conclusión, se infiere que las políticas públicas en proceso de implementación (pendientes de ejecución como consecuencia de la disputa judicial mencionada), restrictivas para el uso de espacios públicos de estacionamiento, resultan favorables para la aparición de la plataforma y el desarrollo del negocio, dado que uno de los resultados buscados mediante su utilización es el aprovechamiento de espacios de estacionamiento que se encuentran actualmente ociosos durante un período de tiempo significativo. De este modo, puede entenderse que el interés de las políticas públicas en materia de estacionamiento impulsadas por el Gobierno de la CABA resulta coincidente con los resultados esperados por la utilización de la plataforma.

Por otra parte, se entiende que resulta probable la aparición de resistencia de competidores directos (estacionamientos comerciales), lo cual podría derivar en acciones de *lobby* por parte de los mismos hacia distintos actores políticos de la CABA, a los efectos de generar regulaciones que dificulten o impidan la realización del negocio (tal como ha ocurrido ante casos similares, como es la reacción de taxistas de la CABA ante el ingreso de plataformas tecnológicas como UBER y Cabify). No obstante, se entiende que en este caso existen fundamentos sólidos para enfrentar acciones de este tipo, basados en la legalidad de la operación comercial que se proyecta, tal como se detalla en el apartado correspondiente al análisis del entorno legal.

- Entorno Económico

En un contexto marcado por un alto nivel de volatilidad e incertidumbre respecto al comportamiento futuro de las principales variables económicas de Argentina, según información elaborada por la consultora en economía y negocios

Abeceb¹⁰, se prevé para el cierre del año 2018 un escenario marcadamente negativo, reflejado en una caída interanual del Producto Bruto Interno del orden del 2,2%, una tasa de inflación esperada del 43,6% (interanual a diciembre 2018), un tipo de cambio ARS/USD de 41,6 y un índice de riesgo país ubicado en los 590 puntos básicos. Por su parte, ante un contexto esperado de eliminación del déficit fiscal según el acuerdo alcanzado por el gobierno argentino con el FMI al momento de la preparación del presente trabajo, se espera para 2019 según las estimaciones de la misma consultora, una caída interanual del PBI del 0,5%, una tasa de inflación interanual del 26%, un tipo de cambio ARS/USD de 51,7 para fines de año y una disminución del índice de riesgo país hasta los 480 puntos básicos.

Finalmente, se espera una mejora de los principales indicadores económicos durante el bienio 2020-2021, con un crecimiento del PBI de 4% y 3,5% respectivamente, una desaceleración de la tasa de inflación interanual esperada hasta valores de 17,2% y 12,6%, y una disminución del índice de riesgo país hasta los 320 puntos en 2021.

No obstante, cabe destacar que las proyecciones económicas mencionadas presentan un alto nivel de incertidumbre, lo cual se ve potenciado por el escenario político y electoral incierto para 2019, según lo mencionado en el apartado anterior.

En el marco del contexto económico detallado, no se espera un impacto específico (distinto al del resto de las actividades económicas desarrolladas en el mismo mercado geográfico) sobre el desenvolvimiento del negocio, de variables económicas tales como la tasa de inflación, tasas de interés y tipo de cambio. Por su parte, si bien se espera una correlación directa con el nivel de actividad económica (como consecuencia de la caída en la tasa de actividad y empleo, generación de nuevas empresas, ingreso real de los potenciales

¹⁰ <http://www.abeceb.com/>

usuarios), lo cual podría repercutir en una caída en las tasas de utilización del automóvil como medio de transporte hacia las zonas geográficas definidas como *target* (disminuyendo en consecuencia la demanda de espacios de estacionamiento en alquiler), al tratarse de un negocio que busca explotar los beneficios de la economía colaborativa a partir de la generación de ingresos adicionales por la explotación de activos ociosos (brindando asimismo una alternativa de estacionamiento a un precio inferior a las alternativas existentes), se espera que dichas características permitan suavizar el impacto negativo del contexto macroeconómico adverso que se enfrenta (generando un incentivo adicional para el uso de la plataforma, tanto para ofrecer los espacios de alquiler y generar ingresos adicionales, como para alquilar un espacio de estacionamiento mediante el pago de un precio menor).

- Entorno Social

En relación a la disponibilidad de espacios de estacionamiento, se presenta un marco restrictivo para la incorporación de nuevos espacios en el ámbito de la CABA, como consecuencia del incremento en la presión social para evitar la construcción de grandes cocheras en espacios públicos disponibles que podrían ser destinados a tal fin. Como ejemplo de ello, se presentan dentro de la Comuna 14, los casos de bloqueo a la construcción de estacionamientos en Parque Las Heras y en el predio ubicado entre las calles Concepción Arenal, Dorrego, Conde y Enrique Martínez. Como consecuencia de dicha presión social materializada en movimientos de vecinos auto convocados, el Gobierno de la CABA se ve impedido de avanzar en el cumplimiento de lo establecido por las Leyes 469 del año 2000 y 3057 del año 2009, la cuales preveían entre otras medidas, la creación de múltiples cocheras subterráneas debajo de parques y plazas en distintos puntos de la ciudad.

De acuerdo con un estudio realizado por CIPPEC¹¹, la congestión de la red de transporte en el AMBA¹² es explicada en parte por el crecimiento exponencial observado en el uso del automóvil particular como medio de transporte: pasó de explicar menos de la mitad a cerca del 60% de los viajes en el AMBA y el tráfico en los accesos a CABA se incrementó en más de un 80%. De este modo, se infiere la necesidad de un enfoque integral de políticas de movilidad de alcance metropolitano sobre la base de un esquema de coordinación interjurisdiccional, lo cual implica la necesidad de inversiones significativas que permitan una transformación de los sistemas de transporte público existentes. Adicionalmente¹³, se observa a nivel mundial la existencia de acciones tendientes a reducir el uso de automóviles particulares, reflejados en un incremento de zonas de restricción para la circulación vehicular o desarrollos tecnológicos que permitan acciones tales como el *car sharing* (idealmente, de automóviles autónomos y eléctricos).

No obstante, en la CABA solo se observan hasta el momento acciones puntuales relacionadas con la restricción para la circulación en determinadas zonas y horarios, aunque sin que se pueda visualizar un plan como el mencionado en el párrafo anterior, que permita brindar en el corto o mediano plazo una solución integral a través del transporte público. De este modo, se espera que en los próximos años el automóvil particular continúe siendo un medio relevante de movilidad en el ámbito de CABA, con la consecuente necesidad de espacios de estacionamiento.

Por otra parte, dada la naturaleza digital de la propuesta de negocios, resulta relevante analizar el contexto social vigente para la utilización de este tipo de plataformas. De acuerdo al reporte 2018¹⁴ preparado en forma conjunta por *We Are Social* y *Hootsuite*¹⁵, Argentina presenta indicadores referidos a adopción de

¹¹ Szenkman, P. (abril de 2015). Menos autos y más y mejor transporte público para la Región Metropolitana de Buenos Aires. Documento de Políticas Públicas/Análisis N°149. Buenos Aires: CIPPEC.

¹² Área Metropolitana de Buenos Aires.

¹³ <https://www.lanacion.com.ar/2129075-menos-autos-zonas-vedadas-y-tecnologia-la-apuesta-del-futuro-contra-el-colapso-de-transito>

¹⁴ Información correspondiente a 2017.

¹⁵ <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>.

tecnologías digitales que se encuentran entre los más elevados de América Latina, algunos de los cuales se detallan a continuación:

- 34.8 millones de usuarios de Internet (penetración del 78% sobre el total de la población¹⁶);
- 29.3 millones de usuarios únicos de teléfonos móviles (66% de penetración);
- 73% de la población adulta utiliza *Smartphones*.

Adicionalmente, y en base a las últimas encuestas disponibles realizadas a usuarios de Internet¹⁷, el comportamiento de los mismos en cuanto al comercio en la red puede resumirse en los siguientes indicadores:

- 67% ha realizado búsquedas *online* para la compra de productos o servicios;
- 71% ha visitado tiendas *online*;
- 45% ha realizado compra de productos o servicios *online*;
- 24% ha realizado por lo menos una compra *online* a través de un dispositivo móvil.

Asimismo, la CABA y en particular los barrios identificados como *target* para el lanzamiento de la plataforma, presentan un nivel por encima del promedio para el caso de todos los indicadores mencionados. De este modo, se entiende que el contexto sociocultural vigente en el ámbito geográfico en el cual se plantea focalizar el lanzamiento de la plataforma, favorece la aparición y crecimiento de la utilización de plataformas tecnológicas que permitan la realización de actividades de economía colaborativa. En este sentido, se observa una rápida

¹⁶ Según estimaciones de IWS (<https://www.internetworldstats.com/sa/ar.htm>), este valor alcanza un 93% para 2018.

¹⁷ Globalwebindex, Q2 & Q3 2017, encuesta a usuarios de Internet de entre 16 y 64 años sobre el comportamiento en los últimos 30 días.

adopción ante la aparición reciente de plataformas tales como UBER, Cabify, Airbnb, Rappi y Glovo.

Tal como se concluye al analizar el avance de actividades de economía colaborativa en países en desarrollo¹⁸, definiendo a las mismas como actividades que permiten compartir activos ociosos sin transferencia de propiedad y generando valor para al menos dos partes, éstas resultan relevantes en países de ingreso bajo o medio (como es el caso de Argentina) como un motor del desarrollo.

Finalmente, resulta posible la existencia de cierta reticencia entre los residentes de aquellos edificios en los que se encuentran ubicados los espacios de estacionamiento publicados para su alquiler temporal, respecto del acceso de personas desconocidas (ajenas a la propiedad) para la utilización de dicho espacio. No obstante, se entiende a partir de experiencias comparables como el alquiler temporal de departamentos a través de plataformas como *Airbnb* o *HomeAway*, que no resulta en una situación que obstaculice el avance de la plataforma, lo cual se ve reforzado por las conclusiones del análisis del entorno legal detallado más adelante.

- Entorno Tecnológico

En línea con lo mencionado en el apartado anterior, la elevada disponibilidad y penetración del uso de Internet en la población de la CABA y la creciente utilización de dispositivos *mobile* para la realización de transacciones comerciales, favorecen la rápida adopción de plataformas tecnológicas.

¹⁸ Retamal, M., Dominish, E., 2017, The Sharing Economy in Developing countries. Prepared by the Institute for Sustainable Futures at the University of Technology Sydney (UTS) for Tearfund UK.

- Entorno Legal

Tal como se ha mencionado en el análisis del contexto político, resulta probable la aparición de acciones de *lobby* por parte de competidores de la plataforma, a los fines de evitar o restringir su normal operación, ante lo cual resulta clave el análisis que permita demostrar la legalidad de la plataforma. En consecuencia, se evalúa a continuación el impacto del entorno legal vigente en la CABA para la operación, segmentando el análisis según el espacio de estacionamiento en alquiler temporal se encuentre o no alcanzado por el régimen de propiedad horizontal¹⁹.

- **Cochera perteneciente a un inmueble que no se encuentra sometido al régimen de propiedad horizontal**

En este caso, no caben dudas acerca de la legalidad de los alquileres de tipo temporal respecto de espacios guardacoches pertenecientes a inmuebles que no se encuentran sometidos al régimen de propiedad horizontal. En el Código Civil y Comercial de la Nación (CCyCN) se regula específicamente este supuesto en sentido favorable, por cuanto el artículo 1199 incluye a la “guarda de cosas” entre los supuestos de excepción al plazo mínimo legal de dos años que rige para la locación de inmuebles.

¹⁹ Cabe destacar que el proyecto para modificar la regulación en la materia de alquiler de inmuebles, actualmente en proceso de discusión en el Congreso de la Nación, no modifica aspectos relacionados con el alquiler de espacios de estacionamiento. El análisis detallado a continuación fue realizado con el soporte de la abogada Luciana Inés Martínez, Matrícula Profesional del CPACF, Tomo 109, Folio 17.

- **Cochera perteneciente a un inmueble que se encuentra sometido al régimen de propiedad horizontal**

Régimen legal del contrato de locación

La norma precitada no establece distinción o aclaración alguna en relación a si el inmueble se encuentra o no sometido al régimen de propiedad horizontal (RPH), por lo que puede concluirse, a priori, que el alquiler temporal de cocheras pertenecientes a inmuebles sometidos al RPH se encuentra expresamente permitido en la regulación del CCyCN referida a contratos de locación.

Régimen legal del derecho real de propiedad horizontal

Por su parte, en los artículos 2037 y subsiguientes del CCyCN, los cuales regulan todos los aspectos inherentes al derecho real de propiedad horizontal, no existe disposición alguna que prohíba la celebración de alquileres de tipo temporal. Sin perjuicio de lo previo, los artículos 2046 inciso a) y 2047 inciso a) del referido cuerpo normativo, obligan a los propietarios a cumplir con las disposiciones del reglamento de propiedad horizontal y del reglamento interno, y a no destinar las unidades funcionales a fines distintos a los previstos en el reglamento de propiedad horizontal, respectivamente.

Régimen de reglamento de propiedad horizontal y reglamentos internos

Como consecuencia de lo expuesto en el párrafo previo, la legalidad de los alquileres temporales dentro de inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal queda sujeta a lo establecido en cada reglamento interno o de copropiedad.

Es preciso destacar que según la observación de numerosos reglamentos internos y de copropiedad, la mayoría de ellos no establecen disposiciones que prohíban los alquileres de tipo temporal. Asimismo, la modificación de los mencionados reglamentos resulta dificultosa ante la necesidad de obtener

mayorías especiales. Finalmente, la jurisprudencia existente en la materia que ha declarado admisible la demanda de consorcios de copropietarios contra propietarios que han destinado sus inmuebles a locaciones de tipo temporal, han tenido como fundamento diversas circunstancias que no guardan relación con la licitud de la temporalidad de la locación. En este sentido, entre los fallos más recientemente dictados, se citan como ejemplo los siguientes:

“CONS. DE PROP. CALLAO 626 C/PALACIO, CORA M. S/ ACCIONES DEL ART. 15 DE LA LEY 13.512” del Juzgado Nacional de 1a Instancia en lo Civil Nro. 24

En este caso, el juez hizo lugar a la demanda entablada por un consorcio de propietarios contra la dueña de una unidad funcional ordenando a ésta que se abstenga de efectuar locaciones temporales a turistas extranjeros, con fundamento en el hecho de que el comportamiento de los inquilinos de la accionada perturbaba la normal convivencia. Ello por cuanto quedó demostrado que efectuaban destrozos en espacios comunes, tiraban basura y realizaban fiestas hasta altas horas de la madrugada.

Universidad de

“CONS. DE PROP. LIBERTAD 1031/33/35 C/ TERYAZOS, MICHAEL WILLIAM S/ ACCIONES DEL ART. 15 DE LA LEY 13.512” de la Sala E de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil

En este caso, el tribunal de alzada hizo lugar a un pedido para que un departamento no sea alquilado en forma temporal a turistas, por cuanto se comprobó que dicho alquiler se ofrecía en el marco de una explotación comercial, ofreciéndose en forma conjunta con servicios tales como limpieza (propios de la actividad hotelera), y en el reglamento de copropiedad específicamente se prohibía el ejercicio de actividades profesionales o comerciales dentro del inmueble sometido a RPH.

De este modo, se entiende que existen argumentos sólidos a los efectos de demostrar la legalidad de la plataforma y de la actividad de alquiler temporal de espacios de estacionamiento mediante su uso.

- Entorno Ambiental

Considerando la situación de saturación observada en la CABA, en relación a la cantidad de automóviles que circulan diariamente y a la cantidad de espacios de estacionamientos disponibles (cuyo análisis detallado es realizado más adelante en el presente trabajo), se entiende que la plataforma resulta un aporte relevante para la solución de dicho problema con impacto ambiental, a partir de la utilización de activos que se encuentran actualmente ociosos.

Si bien se observa en el mercado *target* una creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente, reflejado en el crecimiento de acciones tales como la separación de residuos para su posterior reciclado o utilización de la bicicleta como medio de transporte, lo cual podría repercutir potencialmente en una caída del uso del automóvil como medio de transporte (como consecuencia de su efecto contaminante), se estima que una modificación significativa de dicho comportamiento no resulta probable en el corto plazo, ante la falta de alternativas de transporte público relevantes, tal como se ha mencionado en el análisis del entorno social.

Finalmente, no se observan factores adicionales en relación al ambiente que puedan afectar significativamente el normal desenvolvimiento y crecimiento del negocio.

Análisis del entorno competitivo

Para el análisis del entorno competitivo, se ha utilizado el modelo presentado por Michael Porter en su trabajo referido a las 5 fuerzas competitivas de los

mercados. Se presentan a continuación las principales conclusiones obtenidas a partir de la aplicación del modelo, así como también un detalle del análisis en el Anexo 1.

1) Competidores actuales: ¿intensidad de la rivalidad?²⁰

De acuerdo al análisis realizado, el nivel de atractivo de la industria determinado según la intensidad de la rivalidad de los competidores actuales, puede considerarse “Medio”²¹. Entre los puntos que resultan favorables para ingresar al mercado, pueden destacarse: existencia de una demanda creciente e insatisfecha de espacios de estacionamiento (resultado de la situación de saturación mencionada en CABA), ausencia actual de competencia directa (en relación a la prestación del servicio de intermediación mediante una plataforma tecnológica) y el bajo valor de inversión requerido (en relación a competidores como los estacionamientos comerciales establecidos). Por su parte, como aspectos negativos pueden enumerarse: falta de una marca relevante como factor influyente en la decisión de compra de usuarios y clientes, el servicio prestado no resulta único y para los usuarios y clientes resultaría simple cambiar de proveedor elegido (ante la ausencia de barreras de salida), por ejemplo, ante la aparición de un competidor directo.

A continuación, se describen los competidores actuales analizados (estacionamiento en la vía pública, estacionamientos comerciales, otras plataformas) y la evaluación realizada sobre cada uno de ellos.

²⁰ A los efectos de la evaluación de la intensidad de rivalidad con competidores actuales, se realiza el análisis tanto del mercado de estacionamientos como de plataformas tecnológicas, por el impacto directo que ambas tienen sobre el resultado del negocio.

²¹ Utilizando una escala que incluye los niveles de atractivo: Muy Bajo, Bajo, Medio, Alto y Muy Alto.

- Estacionamiento en la vía pública

Se entiende que la alternativa de estacionamiento en la vía pública, dado el target de clientes definido en el modelo de negocios, resulta el principal competidor directo. Se identifica como principal aspecto favorable de esta alternativa, su gratuidad. No obstante, se infiere una situación favorable para el desarrollo de la plataforma, por cuanto se observan: espacios públicos de estacionamiento colapsados²², disminución progresiva de los espacios disponibles para estacionar en la vía pública (por ejemplo, como consecuencia de la instalación de bicisendas y carriles para su uso exclusivo por parte del transporte público), avance de parquímetros en distintas áreas de la ciudad (en el marco del ya mencionado programa de estacionamiento ordenado promovido por el Gobierno de la CABA, los 3.800 espacios actuales medidos con parquímetro se elevarán hasta 84.000 espacios) y altos índices de inseguridad que incluyen delitos contra automóviles estacionados en espacios públicos²³. En relación al último punto, de acuerdo con el mapa del delito preparado por la Policía de la CABA en 2018 (en base a información de 2017), se produjo un incremento del 2,4% en el robo de automóviles en el último año analizado. Asimismo, en base a estudios privados, se estima que un 93% de los siniestros se producen en la vía pública²⁴. Por último, resulta destacable que uno de los barrios identificados como target para el lanzamiento de la plataforma (Palermo – Comuna 14), se ubica primero entre los barrios con mayor cantidad de hurtos y robos (en términos absolutos)²⁵.

²² https://www.clarin.com/ciudades/estacionar-ciudad-tarea-dificil-complica-vacaciones-invierno_0_S13GgVxGX.html

²³ <https://www.lanacion.com.ar/2148275-mapa-del-delito-bajaron-los-homicidios-y-los-robos-en-la-ciudad-de-buenos-aires>

²⁴ https://www.clarin.com/autos/dias-horarios-preferidos-robo-autos_0_SJxqkMOuQ.html

²⁵ <https://www.infobae.com/sociedad/policiales/2018/06/28/cuales-son-los-barrios-mas-inseguros-de-la-ciudad-segun-el-mapa-del-delito-del-gobierno-porteno/>

- Estacionamientos comerciales

En forma adicional al estacionamiento gratuito en la vía pública, aparecen también como competidores directos, los estacionamientos comerciales ya establecidos en las áreas geográficas en las cuales se proyecta iniciar el desarrollo del negocio. Con respecto a los mismos, si bien los clientes pueden asegurarse la disponibilidad de un espacio diario de estacionamiento y eliminar riesgos vinculados a cuestiones de inseguridad, se observa la existencia de precios más elevados a los potencialmente obtenibles a través de la plataforma, al mismo tiempo de una disminución en la cantidad de espacios disponibles (como consecuencia del crecimiento de la construcción de edificios residenciales en espacios anteriormente destinados a la realización de la actividad), lo cual retroalimenta la cuestión de precios mencionada. De acuerdo con estadísticas publicadas por CAGESRA, en el período de 10 años entre 2005 y 2015 se produjo una disminución en la cantidad de estacionamientos disponibles del 33%, al mismo tiempo que se produjo en el mismo período un incremento del parque automotor del 75%, según datos de ACARA (Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina)²⁶.

- Otras plataformas: Caso Werpi

Cabe destacar que si bien ha sido posible identificar otras plataformas tecnológicas que se encuentran operativas dentro del mercado target de estacionamientos²⁷, del análisis surge que las mismas operan actualmente como un complemento de los estacionamientos comerciales existentes (generando tráfico hacia los mismos). No obstante, resulta altamente probable que como estrategia de crecimiento estas plataformas amplíen su oferta hacia el mercado C2C (*Consumer To Consumer*) en el corto plazo. En tal caso, las mismas contarían con la ventaja de haber desarrollado una base relevante de usuarios,

²⁶ <http://www.mercado.com.ar/notas/8026438>

²⁷ <https://www.lanacion.com.ar/2131549-8-aplicaciones-que-te-ayudan-a-encontrar-donde-estacionar>

aunque en la actualidad se encuentran principalmente focalizados en los destinos de la CABA con mayor concentración de estacionamientos comerciales.

2) Barreras de entrada al mercado

De acuerdo al análisis realizado sobre el nivel de atractivo de la industria según las barreras de entrada existentes, el mismo puede considerarse “Muy Bajo”. Ello es así, toda vez que no se identifican barreras de entrada relevantes que impidan el potencial lanzamiento de una plataforma similar por parte de terceros. En consecuencia, se estima que, para un exitoso desarrollo del negocio, resulta clave lograr un lanzamiento rápido de la plataforma que permita una instalación de la misma como pionera en el mercado, generando reconocimiento de marca a partir del impacto por la innovación que implica su aparición (lo cual resulta aún más relevante ante la posibilidad mencionada de una expansión al mercado C2C por parte de las plataformas tecnológicas existentes).

3) Productos sustitutos²⁸

De acuerdo al análisis realizado, el nivel de atractivo de la industria según los productos sustitutos existentes, puede considerarse “Alto”. Se entiende que el servicio provisto por la plataforma resulta en atributos superiores a los obtenidos en los servicios sustitutos identificados, sumado a lo cual se estima una caída significativa en la productividad obtenida por los clientes en caso de utilizarlos.

Como alternativas para la prestación del servicio de estacionamiento, se identifican opciones que consisten en evitar el uso del automóvil particular para acceder a las áreas geográficas identificadas como mercados *target*. En primer lugar, la opción más habitual para cumplir con la condición anterior consiste en

²⁸ Al igual que en el caso de la evaluación de la intensidad de rivalidad con competidores actuales, se realiza el análisis de sustitutos para el mercado de estacionamientos, por el impacto directo que tiene el mismos sobre el resultado del negocio.

la utilización de los distintos medios de transporte público: en la actualidad se observa una lenta mejoría en la calidad de los servicios proporcionados (como consecuencia de la mejora en la red de trenes y subterráneos, y la instalación de carriles exclusivos para el transporte público, como el Metrobus), lo cual presenta como contrapartida un incremento continuo en las tarifas (consecuencia de la eliminación de subsidios y necesario para financiar las mejoras mencionadas, aunque partiendo de tarifas que resultan significativamente inferiores al costo de utilizar el automóvil).

Por otra parte, en los últimos años se ha observado un crecimiento intenso en la utilización de la bicicleta como medio de movilidad urbano. Como aspectos positivos en relación a su uso, pueden mencionarse su bajo costo de adquisición y mantenimiento y los beneficios generados a la salud de sus usuarios (motivo por el cual su uso es promocionado por el Gobierno de la CABA, lo cual se refleja en la continua instalación de bicisendas en la ciudad). No obstante, se observa una baja penetración de su uso para traslados que implican distancias medias/largas.

4) Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo al análisis realizado, el nivel de atractivo de la industria según el poder de negociación de los proveedores, puede considerarse “Alto”. En este análisis se evalúa como proveedores del negocio a los dueños o inquilinos de las cocheras que serán ofrecidas en alquiler a través de la plataforma (aun cuando se plantea monetizar el negocio a partir de la cobranza de comisiones a los mismos). Se estima que al momento del lanzamiento de la plataforma su poder de negociación resulta bajo, dada la inexistencia de alternativas relevantes para la generación de ingresos como consecuencia de la explotación de sus cocheras en la forma planteada por el negocio. En la medida que puedan aparecer alternativas a la plataforma, se espera que su poder de negociación se vea incrementado dada la facilidad esperable para cambiar la elección de plataforma a través de la cual ofrecer sus cocheras.

5) Poder de negociación de los clientes

De acuerdo al análisis realizado, el nivel de atractivo de la industria según el poder de negociación de los clientes, puede considerarse “Bajo”. En este análisis se evalúa como clientes a aquellos que se encuentran en la búsqueda de espacios de estacionamiento en alquiler. Respecto de los mismos, se infiere un alto poder de negociación como consecuencia de la disponibilidad de múltiples alternativas para satisfacer su necesidad de espacios de estacionamiento, lo cual podría verse profundizado ante la posible aparición de competidores directos que les permitan la publicación y búsqueda de espacios de estacionamiento en alquiler, en plataformas alternativas.

Conclusión

Como conclusión de la aplicación del Modelo de las 5 fuerzas de Porter y considerando los distintos factores mencionados, el atractivo de la industria puede estimarse como “Medio”. Esto es explicado por el balance de aspectos positivos y negativos existentes en relación a la intensidad de la competencia, según lo detallado en los apartados anteriores. Asimismo, resulta destacable que la presente evaluación conlleva implícita un elevado nivel de incertidumbre y subjetividad, como consecuencia de tratarse de una solución de negocios actualmente inexistente en el mercado.

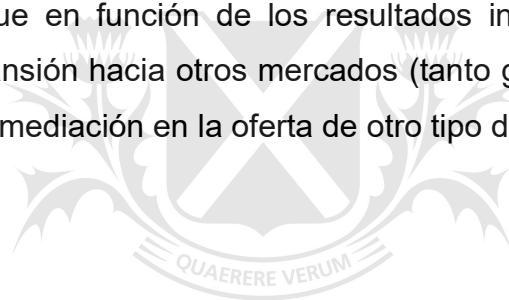
Análisis FODA

A continuación, se realiza el análisis de la propuesta de negocio desde una perspectiva interna, resumida en la evaluación de sus principales fortalezas y debilidades, a fin de proyectar el modo en que la misma debe afrontar las condiciones externas que se presentan bajo la forma de oportunidades y amenazas.

Análisis Interno

- Fortalezas
 - La propuesta de negocios resulta en una solución innovadora para satisfacer las necesidades identificadas. No se observa una propuesta similar actualmente operativa en el mercado *target*.
 - El nivel de inversión requerido para el inicio de las operaciones resulta bajo. Asimismo, es posible avanzar en forma progresiva/secuencial con el desarrollo de la plataforma.
 - Existe flexibilidad y escalabilidad en la solución de negocios propuesta, permitiendo que en función de los resultados iniciales alcanzados se evalúe la expansión hacia otros mercados (tanto geográficos como para la posible intermediación en la oferta de otro tipo de servicios).

- Debilidades
 - Uno de los aspectos más relevantes para el éxito de la propuesta de negocio, se corresponde con el desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica. Ante la falta de recursos humanos internos y lo oneroso que resultaría la contratación de un equipo *in-house* para realizarlo, resulta recomendable sub-contratar esta función con un proveedor externo, como consecuencia de lo cual se desarrolla una fuerte relación de dependencia con el mismo.
 - Al tratarse de una propuesta innovadora por parte de una compañía que no tiene operaciones ni experiencia en emprendimientos de este tipo, existe un natural desconocimiento sobre el funcionamiento e impacto de la propuesta del negocio planteada.



Universidad de

San Andrés

Análisis Externo

- Oportunidades

- No se observa en el mercado *target* la existencia de un competidor directo que se encuentre actualmente operativo. En consecuencia, un rápido lanzamiento permitiría a la plataforma explotar las ventajas de ser pionero en el mercado y convertirse en referente del segmento.
- Tal como se analiza en la parte pertinente del presente trabajo, existe una saturación del mercado de estacionamientos de la CABA, con un notable exceso de demanda en el mercado de espacios de estacionamiento.
- Ante una situación de retracción en la economía tal como se presenta en la actualidad en el mercado *target*, el negocio se ve favorecido por la tendencia observada de incremento en actividades de economía colaborativa que permiten la generación de ingresos adicionales por la explotación de activos ociosos. Tal como se ha detallado anteriormente, esto resulta especialmente relevante en países de ingreso bajo-medio, como es el caso de Argentina.

- Amenazas

- Ante la aparición de la plataforma en el mercado, se estima probable la realización de acciones de *lobby* por parte de competidores, lo cual podría resultar en normativas restrictivas que busquen impedir o dificultar el negocio de la plataforma.
- La posible resistencia que puede encontrar la utilización de la aplicación y el alquiler temporal de los espacios de estacionamiento, en los consorcios en los cuales se encuentran ubicados.
- La inexistencia de barreras de entrada relevantes al mercado por parte de nuevas plataformas, resulta en un potencial incremento significativo de la presión competitiva. Esto podría ocurrir tanto de parte de plataformas

similares (el ya mencionado caso de Werpi) o por extensión de plataformas existentes, aunque dedicadas actualmente a la oferta de otro tipo de servicios (como podría ser el caso de Airbnb).

Conclusiones

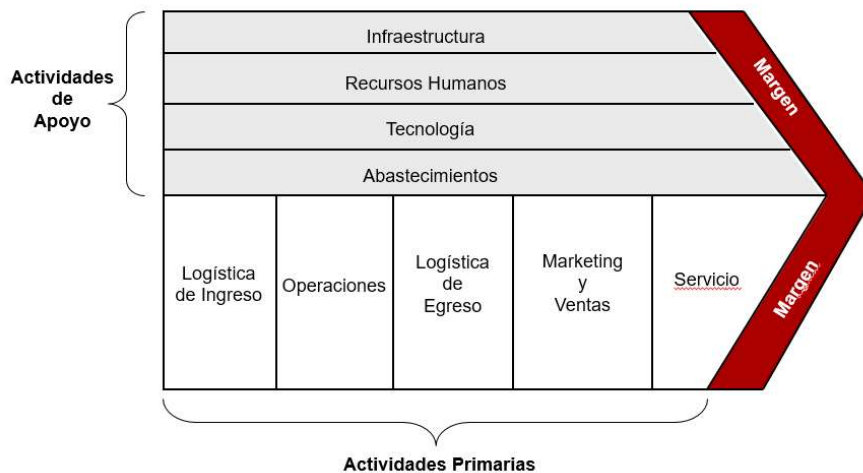
De acuerdo al análisis FODA realizado, se infiere que la plataforma debe ser lanzada en forma rápida, para aprovechar el vacío observado en el mercado *target* y capitalizar los beneficios de ser pionero en la oferta de la solución propuesta.

Por otra parte, resulta necesario generar una alianza con el proveedor seleccionado para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica, a fin de generar una relación de largo plazo con este *key partner*.

Finalmente, y en función de los resultados obtenidos a partir del lanzamiento, debe evaluarse una rápida expansión hacia nuevos mercados geográficos (GBA Norte, Córdoba, Rosario), en los cuales se observa la misma necesidad insatisfecha.

Análisis de la Cadena de Valor

A partir del análisis del concepto de cadena de valor propuesto por Michael Porter, se revisan las distintas actividades que deben ser realizadas para cumplir con la propuesta de negocios, identificando específicamente aquellas que resultan clave para la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.



En base al análisis realizado, se identifican las siguientes actividades clave:

Operaciones/Tecnología - Desarrollo y mantenimiento de la plataforma utilizada para la intermediación entre Clientes y Usuarios. Dado que no se cuentan con los recursos internos necesarios para su ejecución y que el armado de un equipo con capacidades suficientes resultaría sumamente costoso, se plantea como solución la contratación de estas funciones a través de un proveedor externo. Dado la criticidad de esta función, se plantean como alternativas la firma de un acuerdo de colaboración de largo plazo con el proveedor seleccionado o la participación del mismo como accionista del emprendimiento.

Marketing – Esta función tiene como principal objetivo la generación de tráfico a la plataforma, tanto de Clientes dispuestos a publicar sus avisos para el alquiler temporal de espacios de estacionamiento, como de Usuarios interesados en el alquiler de los espacios. En este caso, se plantea la contratación de una agencia externa especializada en publicidad digital, a los fines de desarrollar en forma conjunta con el management del proyecto la estrategia digital del negocio.

Análisis del Mercado Objetivo

Según datos del Gobierno de la CABA²⁹, existen en su ámbito 1.2 millones de plazas disponibles en garajes privados y estacionamientos comerciales, a lo cual deben sumarse espacios públicos disponibles por unos 0.3 mil adicionales. Esto resulta en una total de aproximadamente 1.5 millones de espacios de estacionamiento disponibles.

Por su parte, se concentra en la CABA aproximadamente un 10% del total del parque automotor del país³⁰ (lo que representa un volumen aproximado de 1.5 millones de vehículos), a lo cual se adiciona un flujo diario de automóviles que ingresan desde el Gran Buenos Aires (estimado en aproximadamente 1.3 millones de vehículos). De este modo, se obtiene una estimación de aproximadamente 2.8 millones de vehículos circulando diariamente en la CABA. En consecuencia, se deduce la existencia de una situación de saturación como consecuencia del fuerte desbalance entre la oferta (1.5M) y potencial demanda de espacios de estacionamiento (2.8M).

Segmentación del mercado, tamaño actual, potencial de crecimiento y tendencias

De acuerdo a lo planteado previamente, el plan de negocios tiene previsto iniciar la operación en la CABA y específicamente, se plantea como *target* geográfico a las Comunas 13 (Belgrano, Colegiales y Núñez) y 14 (Palermo).

Según la propuesta de valor, orientada a convertirse en una plataforma para la intermediación entre oferentes y demandantes de alquiler temporal de espacios de estacionamiento particulares, resulta necesario estimar la cantidad de propietarios e inquilinos dispuestos a publicar su oferta de alquiler en la plataforma.

²⁹ <https://www.iciudad.org.ar/estacionar-en-la-ciudad-mision-imposible/>

³⁰ Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCABA), sobre la base de datos de la Dirección Nacional de los Registros Nacionales de la Propiedad del Automotor y Créditos Prendarios (DNRPA)

Se realiza una estimación de la cantidad de cocheras disponibles, como paso previo para realizar la estimación de clientes potenciales de la aplicación, para la publicación de avisos de alquiler temporario. Para esto, se realizó una estimación del número total de cocheras residenciales en la zona geográfica definida como *target* (Comunas 13 y 14), según el siguiente análisis.

En primer lugar, se considera la cantidad de viviendas ubicadas en la CABA, la cual según el censo realizado por el INDEC en 2010 asciende a 1.425.840. Adicionalmente, según información del Gobierno de la CABA, se estima la existencia de 1.200.000 espacios de estacionamiento en el ámbito de la ciudad, de los cuales un 65% corresponden a particulares. De este modo, se infiere una relación de espacios de estacionamiento propiedad de particulares sobre viviendas, equivalente al 54,7%.

Por otra parte, y en función al censo mencionado, la cantidad de viviendas existentes en las Comunas 13 y 14 se estima en 129.745 y 141.377, respectivamente. De este modo, considerando la relación mencionada entre viviendas y estacionamientos propiedad de particulares, se estima una cantidad aproximada de 148.000 espacios de estacionamientos privados en las Comunas definidas como *target* para el inicio de operación de la plataforma.

La información utilizada en el presente análisis, se resume en la tabla incluida a continuación:

Viviendas y estacionamientos CABA

Concepto	Cantidad	Fuente
(a) Viviendas en CABA	1.425.840	INDEC - Censo 2010
(b) Garages Privados y Comerciales	1.200.000	Notas
(c) Garages Privados (65%)	780.000	Notas
(d) Espacios en la vía pública	334.000	Notas
Total espacios de estacionamiento - CABA (b)+(d)	1.534.000	

(e) Relación garages privados vs viviendas - (c)/(a) 54,7%

Estimación de oferta de cocheras

Ubicación	Cantidad	Fuente
Viviendas Comuna 13 (Belgrano, Colegiales y Nuñez)	129.745	INDEC - Censo 2010
Viviendas Comuna 14 (Palermo)	141.377	INDEC - Censo 2010
(f) Barrios Targets - Total Viviendas	271.122	

Viviendas con Garage - Barrios Target - (e)*(f)	148.316	54,7%
--	----------------	-------

Notas:

https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135

<https://www.iciudad.org.ar/estacionar-en-la-ciudad-mision-imposible/>

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

<http://cdn2.buenosaires.gob.ar/planeamiento/rus2012.pdf>

Sobre la base del análisis realizado para la estimación de la oferta total de cocheras disponibles para su alquiler temporal, resulta necesario realizar una estimación de la demanda potencial de clientes de la plataforma: propietarios o inquilinos de los espacios de estacionamiento privados, dispuestos a pagar un precio determinado por la publicación de sus avisos.

A los fines de obtener información relevante del mercado *target* de la plataforma, sobre la demanda potencial y cuestiones de *pricing*, se ha diseñado una investigación del tipo descriptivo, consistente en la realización de una encuesta online (alternativa de bajo costo y alto alcance, con potencial de generación de buena calidad y cantidad de información).

En particular, el trabajo de campo fue realizado mediante la utilización de la herramienta Google *Forms*, generando un cuestionario que permitió identificar la

proporción de propietarios de viviendas ubicadas en la CABA³¹, con espacios de estacionamiento disponibles y dispuestos a publicar los mismos para su alquiler temporal a través de la plataforma.

En base a las respuestas obtenidas, se infiere que un 58% de los propietarios e inquilinos de espacios de estacionamiento se encuentran dispuestos a la utilización de plataformas para el alquiler temporal de los mismos, de los cuales a su vez un 30% posee actualmente su espacio de estacionamiento disponible durante los días hábiles de la semana para ser alquilado en forma temporal. Para un mayor detalle de la encuesta de mercado realizada y de los resultados obtenidos, se incluye la información correspondiente al cuestionario utilizado, las respuestas y resultados obtenidos, en el Anexo 2.

Desde el punto de vista de los usuarios de la plataforma que no serán clientes directos del negocio (por cuanto la monetización de la plataforma se realiza a través de la facturación de los avisos dirigida a los propietarios que publican sus espacios de estacionamiento en alquiler), resulta igualmente relevante realizar una identificación y estimación de los mismos, ya que de la concertación de negocios (en forma directa por parte de los propietarios) depende en buena medida el éxito de la plataforma.

Estos usuarios se corresponden con personas que, sin ser residentes de las mencionadas Comunas *target*, concurren diariamente a las mismas por motivos laborales, profesionales o comerciales. Dentro de este grupo, se encuentran clientes actuales de estacionamientos comerciales, usuarios de transporte público, usuarios de medios alternativos (bicicletas) y usuarios de automóviles que estacionan en espacios públicos.

³¹ En el análisis de la estimación de demanda, se asumió un comportamiento lineal entre los propietarios de las distintas Comunas de la CABA, en relación a su propensión a la utilización de plataformas tecnológicas para el alquiler de espacios de estacionamiento. De acuerdo a lo detallado en el análisis PEST, se entiende que se trata de un criterio conservador dada la tasa superior esperada en las Comunas definidas como *target* para el inicio de la operación.

Según la última información disponible correspondiente a la situación del mercado laboral en la CABA (Estadísticas y Censos)³², existen en su jurisdicción aproximadamente 1.600.000 empleos asalariados registrados en el sector privado, lo cual representa un 25% del total de empleos del país. Asimismo, es un dato relevante que las remuneraciones en la CABA resultan en promedio superiores en todos los sectores de actividad, en una comparación realizada respecto a otras jurisdicciones comparables (tales como: Gran Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza).

Según el último informe disponible referido a la distribución territorial del empleo en la CABA³³, la cantidad de puestos de trabajos ubicados en la Comuna 13 (Belgrano, Colegiales y Núñez) asciende a 200.798, mientras que el total de puestos en la Comuna 14 (Palermo) asciende a 226.715, lo cual resulta en un total de 427.513 puestos en la zona definida como target. Cabe destacar que esta información corresponde a un estudio realizado en 2011 y en base a información de 2009, momento a partir del cual se ha observado una fuerte tendencia de crecimiento en la radicación de compañías en los sectores geográficos mencionados. En consecuencia, considerar los datos que surgen de la fuente mencionada, resulta en un escenario conservador.

Por otra parte, según diversos reportes publicados por la dirección general de estadísticas y censos de la CABA³⁴, se observa respecto a la distribución espacial de oficinas una zona tradicional de muy alta densidad ubicada en el microcentro de la Ciudad (Comuna 1). En segundo lugar, se destacan las Comunas 13 (Belgrano, Colegiales y Núñez) y 14 (Palermo), con un fuerte crecimiento en la radicación de nuevas oficinas durante los últimos años³⁵.

³² http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/08/ir_2015_894.pdf

³³ http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/empleo_y_produccion_28_12_11_0.pdf

³⁴ http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2018/10/ir_2018_1300.pdf

³⁵ <https://www.lanacion.com.ar/2159767-newmark-oficinas-clase-a-y>

<https://www.cronista.com/realstate/Mercado-de-oficinas-los-proyectos-los-que-llegan-y-los-de-mayor-potencial-20180726-0003.html>

En el mismo sentido, en cuanto a compañías calificadas como Pymes situadas en las Comunas 13 y 14, los datos aportados por la Federación de Comercio e Industria de la CABA (FECOBA) durante 2017, muestran dentro del barrio de Palermo a más de 7000 empresas registradas, siendo una de las zonas geográficas de la Ciudad con mayor crecimiento y concentración de empresas. Por su parte, se observa también en la Comuna 13 una importante cantidad de empresas, superando las 9000 empresas registradas.

Se espera para los próximos años una profundización de la tendencia mencionada, con un crecimiento de la instalación de nuevas compañías en el corredor norte de la CABA, dentro del cual se encuentran las Comunas 13 y 14. Asimismo, considerando que dentro de esta tendencia se incluye también el sector norte del GBA (corredor Panamericana, Vicente López, Olivos y San Isidro), estas áreas aparecen como el recorrido natural del potencial crecimiento geográfico para la plataforma.

Perfil de clientes y usuarios target

Se entiende que tanto los clientes *target* (propietarios/inquilinos de los espacios de estacionamiento en alquiler temporal) como los usuarios de la plataforma, se corresponden con hombres y mujeres que van desde los 20 hasta los 60 años, dentro de los segmentos socio-económicos ABC1, C2 y C3, según la siguiente estimación elaborada por la consultora W³⁶:

³⁶ <http://www.consultoraw.com.ar/press> y <https://www.iprofesional.com/economia/268991-ventas-clase-media-consumo-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>



Dentro de los estratos definidos como *target*, el principal atributo que caracteriza a los clientes y usuarios de la plataforma se corresponde con un perfil marcadamente tecnológico, aunque resulta relevante considerar que la principal porción de ellos pueden ser clasificados como “inmigrantes digitales” en términos de Marc Prensky³⁷, ya que acompañaron el surgimiento de las nuevas tecnologías y supieron adaptarse a éstas. De esta forma, incorporan la tecnología en su vida cotidiana mediante el uso habitual de redes sociales, comercio electrónico y diversas aplicaciones.

De acuerdo con los estudios realizados por Deloitte³⁸ (a nivel global) y Google/Netpop³⁹ (focalizando en Argentina) sobre las tendencias de comportamiento de consumidores en la industria automotriz, se observa que los mismos incorporan en forma progresiva el uso de tecnologías para la evaluación y decisión de compra de automóviles, así como un incremento importante respecto a la incorporación de vehículos eléctricos, vehículos autónomos y aplicaciones tecnológicas tendientes al uso compartido de automóviles.

³⁷ [https://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20\(SEK\).pdf](https://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20(SEK).pdf)

³⁸ <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/manufacturing/articles/automotive-trends-millennials-consumer-study.html>

³⁹ https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/global-auto-study-shopper-argentina-2014_research-studies.pdf

De este modo, considerando que los consumidores ubicados en los segmentos target incrementan su uso de aplicaciones tecnológicas para acceder a toda la información necesaria para la compra de un automóvil y asimismo, valoran la incorporación de desarrollos tecnológicos tales como los mencionados, se plantea mediante la plataforma capitalizar esta tendencia (creciente, considerando la incorporación progresiva al mercado automotriz de consumidores que puede ser clasificados como “nativos digitales”) para la prestación de un servicio relacionado, como es la búsqueda de espacios de estacionamiento.

Desde la perspectiva de los clientes, se entiende que los mismos valoran la posibilidad de acceder a una plataforma *online* y de funcionamiento simple, que les permita con facilidad explotar un recurso actualmente ocioso y generar un excedente económico. Por su parte, desde el punto de vista de los usuarios, se infiere que también valoran el atributo de simplicidad y rapidez para acceder mediante una plataforma a la satisfacción de su necesidad de encontrar espacios de estacionamiento.

Universidad de

Estimación de la demanda para el período de lanzamiento y evolución esperada

Para realizar una estimación de la demanda, correspondiente a propietarios e inquilinos de espacios de estacionamiento ubicados en la Comunas *target* dispuestos a alquilar temporalmente los mismos mediante el uso de la plataforma, se utilizó la información obtenida en la investigación de mercado realizada. En base a sus conclusiones, tomando como base la cantidad de espacios de estacionamiento estimados como disponibles (148.000), la tasa de disposición para su alquiler temporal (58%) y a la tasa de espacios de estacionamiento actualmente disponible (30%), asumiendo asimismo como criterio conservador la realización de una publicación anual por cliente, se plantearon tres escenarios de evolución de la tasa de adopción de la plataforma para un período de 5 años⁴⁰, a los fines de proyectar los resultados financieros

⁴⁰ Estimando el lanzamiento de la plataforma al inicio de 2019.

esperados, considerando como target en el año 5 del escenario optimista, la tasa de adopción que resulta de la encuesta de mercado realizada (30%).

Escenario	2019	2020	2021	2022	2023
Pesimista	3%	4%	6%	8%	10%
Moderado	10%	15%	17%	19%	20%
Optimista	15%	20%	23%	27%	30%

Cabe destacar que los resultados expuestos en este trabajo, se corresponden con el escenario moderado.



Universidad de
San Andrés

Propuesta de Valor, Modelo de Negocios y Ventaja Competitiva

La propuesta de valor del negocio consiste en una plataforma tecnológica inexistente hasta el momento, que permita ofrecer espacios de estacionamiento en alquiler temporal⁴¹, generando los siguientes beneficios a cada contraparte de la transacción: precios más bajos para el demandante de espacio de estacionamiento en alquiler, e ingresos adicionales a los oferentes de los espacios, por la explotación de un activo actualmente ocioso. Adicionalmente y desde una perspectiva macro, la propuesta incrementa significativamente la oferta de espacios de estacionamiento disponibles en las áreas geográficas definidas como *target*.

A los efectos de encuadrar la estrategia de negocios propuesta dentro de las definiciones de estrategias genéricas, puede definirse a la misma como una estrategia de diferenciación, que permita ofrecer atributos diferenciales respecto a la oferta equivalente actualmente existente, los cuales se resumen a continuación:

- **Carácter innovador de la solución.** En la actualidad no existe en el mercado *target* una plataforma directamente comparable que permita satisfacer las necesidades insatisfechas identificadas, por lo cual se entiende que uno de los principales atributos de la plataforma es su capacidad única para responder ante las necesidades identificadas (tanto de clientes como de usuarios).
- **Plataforma tecnológica accesible en forma gratuita y desarrollada considerando conceptos de usabilidad (UX).** Esto implica que la interfaz ofrecida a clientes y usuarios generará comportamientos, actitudes y emociones positivas como consecuencia de la arquitectura IT, calidad de imagen, pertinencia de los contenidos buscados y capacidad de interacción.

⁴¹ El plazo de alquiler es una cuestión a ser acordada en forma independiente, entre clientes y usuarios. No obstante, dado el esquema de negocio planteado consistente en el cobro de un *fee* por la publicación de avisos en la plataforma, se estima que el plazo habitual de alquiler tenderá a ser superior a un mes.

- Disponibilidad de diversos medios de pago online, para el cobro a los clientes de la comisión por publicación de avisos.
- Oferta de solución legal estandarizada y online, para dar soporte a la transacción de alquiler temporal entre clientes y usuarios de la plataforma.

A continuación, se representa el modelo de negocios planteado mediante la utilización del modelo Canvas.



Partners Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
<p>Partner Tecnológico: Socio estratégico para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, con enfoque UX y dimensionamiento correcto.</p>	<p>Plataforma: Desarrollo y Mantenimiento de la plataforma.</p> <p>Marketing: Acciones de marketing online por tráfico de: 1) Clientes y 2) Usuarios.</p>	<p>Innovación: Plataforma para satisfacer necesidades existentes a un precio más bajo (alquiler de espacio de estacionamiento), permitiendo al mismo tiempo la generación de ingresos por la explotación de un activo actualmente ocioso.</p>	<p>UX: Desarrollo de aplicación (online + mobile) que permita interacción entre clientes y usuarios.</p>	<p>Clientes: Propietarios e Inquilinos de espacios de estacionamiento, dispuestos a alquilar temporalmente los mismos en momentos en que se encuentran ociosos.</p> <p>Usuarios: Interesados en el alquiler temporal de espacios de estacionamiento, en zonas geográficas target.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Plataforma: La aplicación tecnológica desarrollada resulta un activo clave.</p>		<p>Channels</p> <p>Digital: El canal definido para el negocio es 100% online (web + mobile).</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Gastos Operativos: Desarrollo y mantenimiento de la plataforma. Gastos de Marketing Online y Offline. Costo financiero por procesamiento TC/TD. Impuestos: IVA, IIBB, IDCB, IIGG.</p>		<p>Ingresos</p> <p>Comisión por Aviso: Facturación de fees por avisos publicados (por período de tiempo de publicación), a los propietarios de los espacios de estacionamiento. Se pueden generar ofertas diferenciales según: sorting, destacados, cantidad. Cobranza: tarjetas de crédito y débito. Billeteras Virtuales</p>		

A los efectos de ejecutar la propuesta de valor, resulta necesario llevar a cabo las siguientes actividades clave:

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica. Dada la falta de recursos internos, resulta necesaria la contratación de un proveedor externo especializado. Dada la importancia estratégica que posee esta actividad, el proveedor debe ser considerado como un *key partner* con quien debe establecerse un acuerdo de largo plazo, que incluya asimismo reglas estrictas de confidencialidad y propiedad intelectual del desarrollo.
- Definición y ejecución de estrategias de marketing online para lograr alcance y captación de oferentes de espacios de estacionamiento, y usuarios interesados en el alquiler temporal de los mismos.
- Medios de cobro: acuerdos con emisores de tarjetas de crédito y débito, y billeteras virtuales, para el cobro de comisiones a los clientes. Asimismo, en el desarrollo de la plataforma tecnológica, debe considerarse la necesidad de integración de las soluciones de cobro.

Go To Market – Plan de Marketing

De acuerdo a la evaluación realizada y detallada en apartados previos, respecto a:

- Condiciones y proyecciones del macro y micro entorno;
- Competencia actual y potencial;
- Investigación y segmentación de mercado, y
- Propuesta de valor y modelo de negocios.

El análisis de la necesidad (insatisfecha), deseo y demanda identificadas, puede ser realizado desde dos perspectivas: los clientes de la plataforma (aquellos propietarios e inquilinos de espacios de estacionamiento interesados en publicar los mismos para su alquiler temporal) y los usuarios de la misma (interesados en encontrar espacios de estacionamiento particulares, para su alquiler temporal).

En el caso de los clientes, la necesidad identificada tiene que ver con la explotación económica de un recurso actualmente ocioso y su deseo es satisfacerla de la manera más simple posible. Por lo tanto, se infiere la existencia de una demanda de utilización de la plataforma tecnológica que les permita generar ingresos por el alquiler temporal de espacios de estacionamiento, en los momentos en que los mismos se encuentran desocupados. Por su parte, en el caso de los usuarios, la necesidad identificada se relaciona con el alquiler de un espacio de estacionamiento y su deseo es realizarlo de una manera simple y a un precio inferior al actual (en el caso de usuarios que ya utilizan alternativas disponibles en el mercado) o a un precio superior al actual pero obteniendo mejores atributos que los brindados por las alternativas actuales para los mismos (por ejemplo, mayor seguridad que el estacionamiento en la vía pública o mayor comodidad para aquellos que se trasladan en transporte público hasta las zonas geográficas identificadas como *target*).

El *channel* identificado para satisfacer las necesidades mencionadas, consiste en una plataforma tecnológica (*online + mobile*), que permita a los clientes publicar sus avisos y a los usuarios identificar las alternativas disponibles y concertar la transacción de alquiler con los propietarios. De este modo, se genera una alternativa innovadora para satisfacer las necesidades identificadas.

A partir de las necesidades, deseos y demandas identificadas, y de la generación de una solución para la satisfacción de las mismas, se plantea como objetivo del plan de marketing el diseño de una estrategia para alcanzar a los potenciales clientes y usuarios de la plataforma, comunicando a los mismos su existencia, sus atributos principales y los beneficios esperados por su utilización a través de los medios detallados a continuación en el análisis del plan de marketing.

Las metas esperadas por la aplicación del plan de marketing, se resumen a continuación:

- ✓ Cantidad de avisos publicados en la plataforma⁴²:

2019	2020	2021	2022	2023
8.587	12.880	14.597	15.885	17.173

- ✓ Costo estimado de adquisición por publicación (Marketing Online - AR\$)⁴³:

2019	2020	2021	2022	2023
\$ 246	\$ 198	\$ 201	\$ 203	\$ 197

- ✓ Desarrollo de una base de datos con información detallada sobre las preferencias y comportamiento de clientes y usuarios.

⁴² Estimación realizada en base al escenario moderado de proyección de demanda.

⁴³ Ídem escenario anterior, considerando la inversión en marketing online estimada para cada período.

La estrategia planteada para el lanzamiento de la plataforma en el mercado, consiste en iniciar su operación en un mercado geográfico acotado (Comunas 13 y 14 de la CABA), dadas las características identificadas en el mismo según lo analizado previamente. En consecuencia, las acciones de comunicación orientadas hacia los clientes de la plataforma deberán ser focalizadas según dicho *target*. Por su parte, considerando que los usuarios de la plataforma pueden ubicarse en un espacio geográfico ampliado (CABA y GBA), la estrategia de comunicación hacia los mismos debe ser diferenciada.

Marketing Mix – Análisis de las 4 P

- *Product*

A los efectos del análisis del producto ofrecido (plataforma *online*) para la satisfacción de las necesidades identificadas, se evalúa el mismo de acuerdo con el concepto de producto total, según el cual deben considerarse distintas dimensiones:



Producto Genérico

En este caso, la propuesta consiste en una plataforma tecnológica (entorno *web* + *mobile*) que permite brindar servicios de intermediación entre oferentes y demandantes de espacios de estacionamiento particulares en alquiler temporal. Cabe destacar que la plataforma desarrollada será única para todo el segmento identificado como *target*.

Producto Esperado

En forma adicional a la definición previa, se entiende que clientes y usuarios de la plataforma esperan encontrar en la misma, distintos atributos tales como un amplio volumen de inventario de espacios de estacionamiento en oferta para su alquiler temporal, simplicidad en el uso de la plataforma, facilidad y estandarización para el cierre de transacciones entre clientes y usuarios.

Asimismo, se plantea la inclusión de un *feature* que permita la evaluación sobre clientes y usuarios, a fin de brindar información sobre su comportamiento en la plataforma a todo el ecosistema de usuarios.

Producto Aumentado

En relación a un criterio de producto aumentado, la plataforma ofrecida debe ser diseñada considerando aspectos de usabilidad que permitan obtener una experiencia a los usuarios de clase mundial.

Producto Potencial

Finalmente, y en relación a la potencialidad del producto ofrecido, el mismo debe lograr la máxima satisfacción de clientes y usuarios, con el objetivo final de su fidelización. Para ello, se plantea la evaluación futura de implementación de un programa de lealtad que permita a los clientes de la plataforma acceder a mecanismos tales como un sistema de acumulación de puntos por los avisos publicados, que luego puedan ser utilizables como crédito para publicaciones futuras. En el mismo sentido, puede analizarse la concertación de alianzas con otras compañías para la realización de acciones promocionales conjuntas (como por ejemplo, la posibilidad de intercambio de puntos entre distintos programas de fidelidad), incrementando la tasa de retención de clientes de la plataforma y su lealtad con la misma.

- *Place*

El servicio ofrecido será prestado a través de una plataforma que permita la publicación de avisos, para generar una posterior relación directa entre oferentes y demandantes. En forma secuencial y de acuerdo a lo previsto para el lanzamiento de la plataforma, la misma será desarrollada y ofrecida en entornos *Web, Android e iOS*. En todos los casos, se prevé la realización de actividades continuas de actualización y mantenimiento de los canales.

- *Promotion*

En primer lugar, las acciones de promoción estarán orientadas a la comunicación del lanzamiento de la plataforma, brindando al mercado *target* información sobre su existencia y comunicando las funciones de la misma, con el objetivo de posicionarla y promover el futuro tráfico de clientes y usuarios. En esta instancia, no existirá información referida al precio del servicio, dirigiéndose la comunicación a cuestiones de imagen de marca y atributos de uso de la plataforma. Se plantea como canal principal para la promoción tendiente a dar a conocer la plataforma, la realización de acciones de *advertising online* que funcionen como generadoras de tráfico hacia los activos digitales, los cuales deben ser desarrollados antes del inicio de la operación: *fan page* en Facebook y cuenta de Instagram.

En este caso, se plantea la necesidad de contratar a una consultora especializada en temas de publicidad digital, a los fines de implementar la estrategia de SEO de la plataforma, desarrollando profesionalmente los activos digitales con el objetivo final de generar tráfico orgánico a través de contenido relevante y adecuado a la evolución de los algoritmos de los buscadores.

En una segunda etapa de la estrategia de promoción, y una vez que el desarrollo de la plataforma en entornos Web y Android se encuentre finalizado, las acciones

de *marketing online* serán dirigidas a generar tráfico hacia la página web para su conocimiento y promover la descarga de la aplicación Android desde las tiendas de aplicaciones, por parte de Clientes y Usuarios. Esta última acción también será realizada posteriormente, al encontrarse finalizado el desarrollo de la aplicación en entorno iOS.

Finalmente, considerando la necesidad de conectar con dos grupos diferenciados, se plantea la necesidad de acciones recurrentes segmentadas hacia: 1) clientes ubicados en el *target* geográfico delimitado por las Comunas 13 y 14 de la CABA, mediante acciones de marketing online (en función a atributos definidos); y 2) usuarios de la plataforma ubicados en CABA y GBA pero que acuden diariamente a la zona target.

En este caso, la estrategia de SEM de la plataforma consistirá en la realización de publicaciones promocionadas, para la generación de tráfico pago a la plataforma, principalmente mediante campañas en Google Adwords y publicaciones promocionadas dentro de Facebook e Instagram.

- *Pricing*

Para establecer una política de precios que permita capturar el valor provisto al mercado *target*, resulta importante destacar que la monetización del servicio prestado proviene del cobro de una comisión a los oferentes de los espacios de estacionamiento en alquiler temporal, por cada uno de los avisos publicados para un período de tiempo determinado. Por su parte, el precio por el alquiler del espacio de estacionamiento será negociado en forma independiente entre oferentes y demandantes.

En primer lugar, se realizó un análisis de los costos de la plataforma, segmentando los mismos según correspondan a la inversión necesaria para el desarrollo y lanzamiento de la misma, o a los costos y gastos operativos

necesarios para su operación y mantenimiento. Esta información resulta indispensable para efectuar un análisis de sensibilidad según la relación entre precios y volúmenes de mercado alcanzables para cada uno.

Posteriormente, se realizó un análisis de mercado para evaluar los competidores existentes y la política de precios implementada por ellos. Tal como se mencionó anteriormente en el análisis del entorno competitivo, se plantea en este caso la dificultad propia de una solución innovadora, al no contarse con alternativas directamente comparables que permitan obtener una referencia de mercado. No obstante, el análisis se realizó según variables *proxy* obtenidas a partir de plataformas comparables disponibles⁴⁴, asumiendo que si bien no se trata de comparables exactos, los precios utilizados en plataformas similares resultan un valor que probablemente sea considerado por los clientes como comparable. La información obtenida de este análisis se detalla en el Anexo 3.

Finalmente, para estimar el valor percibido por los potenciales clientes de la plataforma, como paso previo para la determinación del rango de precios posibles a utilizar para su lanzamiento, se ha considerado información proveniente de encuestas realizadas en el mercado *target* (información detallada en el Anexo 2)

En consecuencia, a partir del análisis de tres instancias mencionadas (evaluación de costos operativos, sensibilidad de potenciales clientes y comparables de mercado disponible), se define el precio por aviso estimado para el lanzamiento de la plataforma (AR\$ 615 + IVA). Cabe destacar que el mismo se corresponde con el precio por aviso unitario para un período de publicación de 30 días, el cual debe ser abonado previo a la subida de la publicación. A partir de este valor de lanzamiento y a los efectos de la estimación de ingresos para el horizonte temporal considerado (5 años), se estima mantener dicho valor como constante en términos reales (ajustado nominalmente según la tasa de inflación

⁴⁴ www.zonaprop.com.ar

proyectada para cada período). Adicionalmente, y en función a la evolución de los resultados obtenidos y tasa de penetración de la plataforma, se encuentra prevista la utilización de acciones comerciales con impacto en el *pricing*, tales como descuentos por volumen (cantidad de avisos publicados o período de tiempo), complementos en función a la ubicación de los avisos en el *sorting* de la plataforma o por avisos destacados.

Requerimientos de inversión y resultados económicos-financieros esperados

Contextos Macroeconómico y Microeconómico

En relación a los contextos macro y microeconómicos que se espera encontrar en el desarrollo del proyecto, se remite a lo analizado en detalle en el apartado correspondiente a Análisis de la Industria y Mercado Objetivo (Análisis PESTLE y Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter).

Requerimiento de inversión, financiamiento y modelo de generación de beneficios

A los efectos del lanzamiento del proyecto, la inversión principal requerida se corresponde con el desarrollo de la plataforma tecnológica. Según el esquema planteado, previo al inicio de la operación se requiere una inversión aproximada de USD 30.000, explicados principalmente por el desarrollo de la plataforma en entornos WEB y Android, sumado al desarrollo del *back office* de la misma. Asimismo, se consideran dentro de ese monto la inversión promocional necesaria para el lanzamiento de la plataforma y los gastos legales necesarios para la constitución de la entidad legal correspondiente, así como otros gastos generales. En una segunda instancia, prevista para el primer año de operación, se plantea el desarrollo de la plataforma en entorno iOS, con un requerimiento adicional de inversión estimado en USD 11.000⁴⁵.

⁴⁵ El monto de inversión, correspondiente al desarrollo de la plataforma (WEB, Android e iOS) y el *back office* correspondiente, fue estimado en base al valor actual de mercado de dichos servicios por parte de una consultora especializada.



De acuerdo a las características del proyecto, correspondiente a una *start up* involucrada en un negocio innovador, se prevé que el financiamiento del mismo debe ser aportado por capital propio y aportes de terceros interesados en participar del *equity* de la compañía. Considerando que uno de los *key partners* identificados se corresponde con el proveedor de servicios de desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica, éste sería uno de los potenciales inversores que idealmente podrían sumarse al proyecto como participante del capital.

Universidad de

San Andrés

En función a la inversión requerida, proyección de demanda y estrategia de *pricing* detalladas anteriormente, y la estimación de gastos operativos para un horizonte temporal de 5 años, se detalla a continuación el flujo de fondos proyectado del proyecto:

FLUJO DE FONDOS USD							
Resultados de Operación	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Perpetuidad
Ingresos Consolidados	\$ 95.133	\$ 134.150	\$ 146.300	\$ 155.400	\$ 163.511		
Menos: Gastos Comerciales	\$ 38.053	\$ 35.773	\$ 34.423	\$ 33.600	\$ 32.702		
Menos: Gastos IT	\$ 7.994	\$ 7.719	\$ 7.505	\$ 7.383	\$ 7.242		
Menos: Gastos Generales y Administración	\$ 37.259	\$ 37.084	\$ 36.476	\$ 36.183	\$ 35.781		
EBITDA	\$ 11.826	\$ 53.574	\$ 67.894	\$ 78.233	\$ 87.786		
Menos: Depreciación y Amortización	\$ 3.349	\$ 4.236	\$ 3.547	\$ 3.148	\$ 2.918		
EBIT	\$ 8.477	\$ 49.339	\$ 64.347	\$ 75.086	\$ 84.869		
Menos: Gastos por Intereses, Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Menos: Cargos Administrativos Generales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
EBT	\$ 8.477	\$ 49.339	\$ 64.347	\$ 75.086	\$ 84.869		
Menos: Impuestos	\$ 2.967	\$ 17.269	\$ 22.521	\$ 26.280	\$ 29.704		
Utilidad Neta	\$ 5.510	\$ 32.070	\$ 41.826	\$ 48.806	\$ 55.165		

	F2018	F2019	F2020	F2021	F2022	F2023	
EBITDA	\$ 11.826	\$ 53.574	\$ 67.894	\$ 78.233	\$ 87.786		
- Impuesto Operativo	-\$ 2.967	-\$ 17.269	-\$ 22.521	-\$ 26.280	-\$ 29.704		
- Inv.Cap.Trabajo	-\$ 2.854	-\$ 4.025	-\$ 4.389	-\$ 4.662	-\$ 4.905		
- CAPEX	-\$ 30.288	-\$ 10.910	\$ -	\$ -	\$ -		
FFL	\$ -30.288	\$ -4.905	\$ 32.281	\$ 40.984	\$ 47.291	\$ 53.177	\$ 54.772
VR							\$ 471.050
VP FF+VR	\$ -30.288	\$ -4.905	\$ 32.281	\$ 40.984	\$ 47.291	\$ 524.227	
		\$ -35.194	\$ -2.913	\$ 38.071	\$ 85.362	\$ 138.539	

Ku	14,63%
VPN	\$ 101.762
VAN	\$ 71.473
TIR	62%
Tasa de Recupero	10,9 meses

Beneficios Fiscales

De acuerdo a la naturaleza del negocio, se entiende que la compañía podría aplicar a los efectos de acogerse al régimen de promoción previsto en la Ley de Promoción de Software, y obtener los beneficios previstos para compañías radicadas en el distrito tecnológico de la CABA. Si bien los mismos no han sido considerados en la proyección de resultados, se resumen a continuación a los efectos de brindar una aproximación de su potencial impacto positivo:

Ley de Promoción de Software

- Reducción del porcentaje de cargas sociales: 4%.
- Reducción de la tasa de impuesto a las ganancias: 14%.
- Utilización de una proporción de las cargas sociales pagadas como crédito fiscal (acreditable contra IVA e Impuesto a las Ganancias).

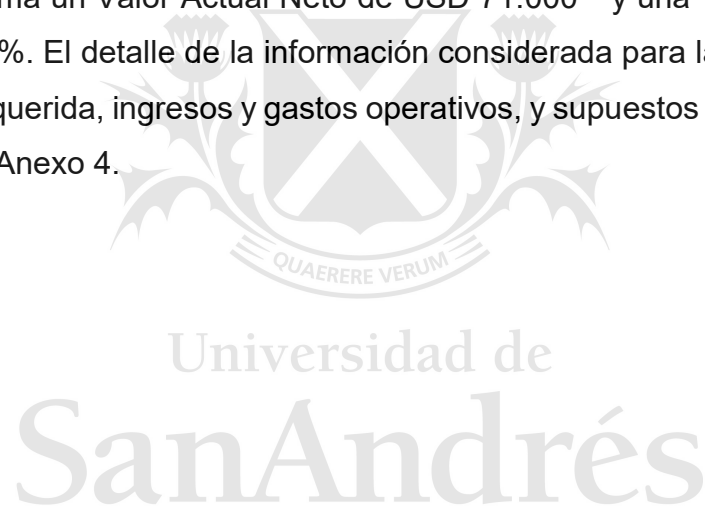
Distrito Tecnológico CABA

- Exención o diferimiento en el pago del Impuesto a los Ingresos Brutos.

- Exención del Impuesto de Sellos.
- Exención de pago del Impuesto Inmobiliario y ABL.
- Líneas de crédito preferenciales del Banco Ciudad de Buenos Aires, para financiamiento de compra de inmuebles y construcciones.

Resultados

En función a la estimación de ingresos y gastos operativos del proyecto, se construyeron los flujos de fondos del proyecto para un período proyectado de 5 años, a los fines de evaluar la creación de valor económico del mismo. De acuerdo al análisis realizado, considerando que el proyecto será financiado en su totalidad con capital propio y con una tasa de descuento (K_u) estimada en 14,6%, se estima un Valor Actual Neto de USD 71.000⁴⁶ y una Tasa Interna de Retorno de 62%. El detalle de la información considerada para la estimación de la inversión requerida, ingresos y gastos operativos, y supuestos económicos, se expone como Anexo 4.



⁴⁶ Esta estimación no incluye en su cálculo un valor residual (perpetuidad) en el último período proyectado (2023), dado el perfil de riesgo del proyecto.

Plan Operativo

En términos tecnológicos, se plantea lanzar la plataforma en primer lugar en entornos Web y Android, lo cual debe ser desarrollado previo al inicio de la operación. Luego, en función de la evolución de uso y los resultados obtenidos, se planifica en una segunda etapa el desarrollo en entorno iOS, el cual tentativamente sería realizado durante los primeros meses del primer año de operación.

En cuanto a la ubicación geográfica, tal como se ha expuesto anteriormente, se plantea el lanzamiento de la plataforma en la CABA y específicamente, se plantea como *target* geográfico a las Comunas 13 (Belgrano, Colegiales y Núñez) y 14 (Palermo). Posteriormente, en función a los resultados obtenidos, se prevé un crecimiento hacia otros mercados geográficos con las características necesarias para el desarrollo de la plataforma (en cuanto a disponibilidad de espacios de estacionamiento en barrios con actividad comercial y empresarial), tales como la zona norte de GBA o ciudades del interior, como Córdoba y Rosario.

Universidad de

Finalmente, en cuanto a la ubicación geográfica de la razón social, la misma será radicada en la CABA y debiendo evaluarse la opción de localizarse dentro del Distrito Tecnológico de la ciudad, a los fines de acceder a los beneficios fiscales anteriormente mencionados.

Para la introducción de la plataforma, se estima una necesidad de inversión de USD 41.000, con desembolsos de USD 30.000 previo al inicio de la operación y USD 11.000 en el transcurso del primer año de actividades. Para el desarrollo de la plataforma (entornos Web y Android), se estima un plazo de tiempo de 90 días, por lo cual, considerando el mes de noviembre de 2018 como fecha tentativa para el inicio de este proceso, se estima que la plataforma se encuentre operativa en el transcurso de Q1 de 2019.

Un resumen gráfico del plan operativo es presentado en el Anexo 5.

Proceso de prestación del servicio - Descripción

Una vez que la plataforma se encuentre operativa en sus distintos entornos, (web, Android e iOS), la operación de inicia con la búsqueda de propietarios e inquilinos de espacios de estacionamiento dispuestos a su publicación (clientes) e interesados en el alquiler de estos espacios (usuarios), mediante la realización de las acciones de marketing online detalladas en el apartado correspondiente al plan de marketing.

En relación a la publicación de los avisos en la plataforma, los mismos serán realizados en forma autónoma por parte de los clientes, mediante la carga de la información necesaria referida a cada aviso (textos descriptivos, mapas autogenerados por la plataforma según ubicación, imágenes).

Sobre los avisos publicados, se produce la interacción entre clientes y usuarios, generándose como resultado el alquiler de los espacios como una transacción realizada entre terceros, con soporte de la plataforma para su fluidez, comunicación y soporte legal.

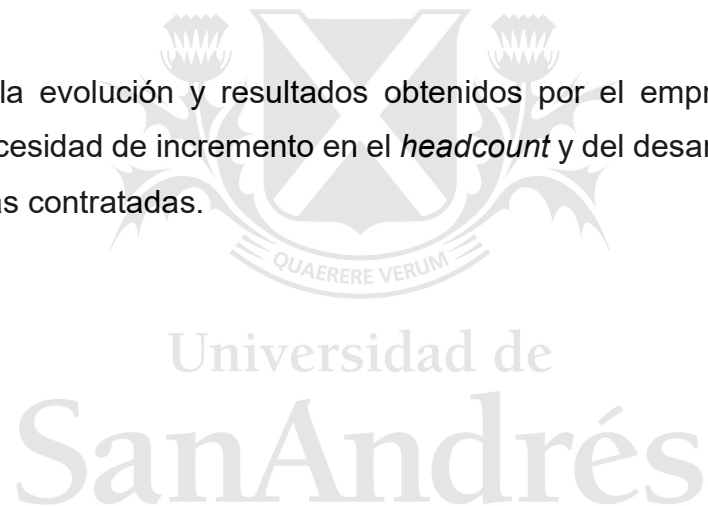
Para la generación de ingresos, se factura a los clientes la comisión correspondiente, la cual es cobrada a través del uso de tarjetas de crédito y débito y mediante transferencia bancaria.

Estructura Operativa

En relación con la estructura necesaria para llevar adelante el emprendimiento, la misma se compone de las siguientes posiciones:

- Senior de Marketing, con conocimientos especializados en temas de publicidad digital, para llevar a cabo el análisis e implementación de la estrategia de marketing de la plataforma
- IT: alianza estratégica que debe ser generada con la consultora contratada para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma. Tal como se ha mencionado, considerando la criticidad de esta función para el negocio, se plantea la posibilidad de sumar a esta consultora como potencial accionista del emprendimiento.
- Administración: posición junior y eventualmente *part-time*, responsable de llevar a cabo todas las funciones correspondientes con la administración general del emprendimiento (Cuentas a Cobrar, Cuentas a Pagar, Tesorería, Contabilidad, Impuestos).

En función a la evolución y resultados obtenidos por el emprendimiento, se evaluará la necesidad de incremento en el *headcount* y del desarrollo de carrera de las personas contratadas.



Condiciones para la viabilidad del negocio

Aspectos legales y regulatorios

A los efectos del análisis del impacto de aspectos legales y regulatorios sobre la operación de la plataforma, nos remitimos a lo detallado al respecto en el análisis PESTLE.

Encuadre legal

El vínculo legal entre la plataforma, sus clientes y los usuarios, será establecido a través de un contrato de prestación de servicios, conforme lo regulado por el Código Civil y Comercial de la Nación (CCyCN). El servicio prestado consistirá en:

- i. facilitar a clientes y usuarios, el acceso y la utilización de diversos contenidos relacionados con la oferta y demanda de espacios de estacionamiento en alquiler temporal, a través de la gestión de una base de datos de personas que voluntariamente deseen formar parte de la misma.
- ii. personalizar las búsquedas a través de diferentes filtros referidos al precio, ubicación, plazo de disponibilidad, calificación de los usuarios, etc.
- iii. gestionar medios de pago idóneos que aseguren el pago de la comisión correspondiente por cada uno de los avisos publicados.

El contrato de locación temporal del espacio de estacionamiento será suscripto directamente entre clientes y usuarios, en función a un formato preestablecido disponible en forma online en el portal, en el cual la plataforma no es parte, dejándose en claro –entre otras cuestiones- que la plataforma no es responsable por las consecuencias derivadas de los contratos que se celebren entre clientes y usuarios. De este modo, el vínculo legal entre clientes y usuarios sería a través de un contrato de locación temporal y un convenio de desalojo, debiendo los usuarios completar los campos referidos a: datos personales (nombre completo, DNI y domicilio), indicaciones particulares sobre el modo de acceso y

condiciones de uso, precio pactado, plazo, dominio del automóvil y datos del espacio de estacionamiento.

Dentro del contenido del acuerdo deberá figurar una declaración del locador garantizando que tiene derecho para dar la cochera en locación, que dicha locación temporal no se encuentra prohibida por los reglamentos del edificio, que no ha cedido a terceros el derecho a ocupar la cochera durante el mismo plazo establecido en el contrato, que transmitirá al locatario todas las condiciones establecidas en los reglamentos que regulen el uso de las cocheras y que garantiza al locatario el acceso y disponibilidad de la cochera durante el plazo y horarios pactados. Asimismo, figuraría una declaración del locatario garantizando que durante la vigencia del contrato hará uso de la cochera respetando todas las indicaciones detalladas por el locador, y que (en caso de corresponder) no van a contrariarse las disposiciones establecidas por los reglamentos del edificio que regulen el uso de las cocheras, desocupando la cochera al vencimiento del plazo contratado.

Al tratarse de un contrato de adhesión, el portal no permitiría completar la registración (esto es, la celebración del contrato) sin que antes los usuarios tilden lo que suele definirse como “bases y condiciones”. Dichas condiciones se exhibirán con una redacción clara, completa y fácilmente legible, en la página web/aplicación donde se encuentre operando el usuario, sin remitir a otros enlaces, de manera tal de cumplimentar con los requisitos establecidos por el artículo 985 del CCyCN en la pantalla del portal.

Tal como se ha mencionado en apartados anteriores, si bien se entiende que el contexto legal y regulatorio resulta una de las amenazas más significativas para el normal desenvolvimiento de la plataforma, como consecuencia de posibles dificultades generadas por restricciones establecidas o por establecerse en las reglamentaciones internas de los edificios, se entiende que existen argumentos sólidos para justificar la legalidad de la operación.

Anexo 1

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Análisis de las 5 fuerzas competitivas

Autor: M.E. Porter

Source: Competitive Advantage

Análisis resumido:

Tabla de puntaje	Numero de preguntas	Estacionamiento CABA		
		Pro	Con	Nivel de Atractivo
Fuerza 1: Factores de la rivalidad entre competidores	12	50%	50%	Medio
Fuerza 2: Barreras de entrada	12	8%	92%	Muy Bajo
Fuerza 3: Factores de amenazas de sustitutos	3	67%	33%	Alto
Fuerza 4: Factores del Poder de los proveedores	8	75%	25%	Alto
Fuerza 5: Factores del Poder de los compradores	13	31%	69%	Bajo
	Promedio	46%	54%	Medio

Análisis detallado:

#	Fuerza 1: Determinantes de la Rivalidad (Competencia)	Preguntas claves	SI	NO
1	Crecimiento de la industria	Está su mercado creciendo? En un mercado que crece, las empresas son capaces de generar un crecimiento de ingresos, simplemente por el mercado expansivo. En un mercado estancado o descendiente, las compañías a menudo pelean intensamente por un mercado cada vez más chico.	1	
2	Concentración y balance	Hay un número bajo de competidores? A menudo a mayor cantidad de jugadores, más intensiva es la competencia. Sin embargo, la competencia puede ocasionalmente ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes dentro del mercado.	1	
		Hay un líder claro en su mercado? La competencia se intensifica si las compañías tienen porciones similares de mercado, llevando a una lucha por el liderazgo del mercado.		1
3	Sobrecapacidad esporádica	Puede almacenar sus productos para venderlos en el mejor momento? El alto costo de bodegaje o la perecibilidad de los productos resultan en situaciones en que las firmas deben vender sus productos lo antes posible, incrementando la rivalidad entre las empresas.		1
4	Diferencias de productos	Es su producto único? Firmas que producen productos que son muy similares competirán principalmente por precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta.		1
5	Identidad de marca	Es su marca una decisión de compra importante para sus clientes? Si las marcas son valiosas en su industria (reduciendo la posibilidad de que los clientes se cambien) usted tiene una influencia negativa en la competencia. Construir marcas y cambiar percepciones toma mucho tiempo.		1
6	Cambio de costos	Es difícil para los clientes cambiar entre sus productos y los de su competencia? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y se espera que la rivalidad sea alta, ya que las firmas competirán por cada negocio del cliente.		1
7	Valor Fijo (en bodega)/ Valor agregado	Tiene costos fijos bajos? Con costos fijos altos las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos.	1	
8	Sobre complejidad informativa	Están sus clientes mal informados sobre sus productos y mercado? Si los productos y mercado son complicados y difíciles de entender el nivel de competencia es menor.		1

Anexo 1

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

#	Fuerza 1: Determinantes de la Rivalidad (Competencia)	Preguntas claves	SI	NO
9	Diversidad de competencia	Conoce su competencia? Usted comparte la experiencia de su competencia? A menor diversidad de competencia, menor es la posibilidad de una conducta de "quiebre de consenso".	1	
10	Participaciones empresariales	Esta su competencia en busca de una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá competencia mas intensa si sus competidores son mas agresivos. En contraste. si sus competidores están siguiendo una estrategia de milking profits en mercado maduro, tendrá menos competencia.	1	
11	Barreras de salida	Es fácil para la competencia abandonar sus productos? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable.	1	
Puntaje			6	6

#	Fuerza 2: Barreras de entrada	Preguntas claves	Si	No
1	Economías de escala	Sería difícil para un nuevo competidor tener recursos suficientes para competir eficientemente? Para cada producto hay un nivel de producción de costo eficiente. Si las empresas desafiantes no alcanzan ese nivel de competitividad, no serán competitivas y por lo tanto no entrarán a la industria.		1
2	Diferencias de productos en propiedad	Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si Ud. es una empresa basada en la tecnológica, con protección de patentes para sus inversiones de investigación, tiene goza de ciertas barreras a la entrada.		1
3	Identidad de marca	Son los consumidores leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, enfrentaría una dura batalla para ganar sobre clientes leales.		1
4	Costos de cambio	Son los activos necesarios para manejar su negocio únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o equipamiento no pueden convertirse a otros usos en el caso de que la empresa falle.		1
5	Requerimientos de capital	Hubo costos riesgosos para empezar su negocio? A mayor requisitos de capital, más baja es la amenaza de nueva competencia.		1
6	Acceso a la Distribución	Puede un competidor nuevo tener dificultad adquiriendo/obteniendo clientes? Si los actuales canales de distribución hacen difícil o legalmente restrictivo para que un negocio nuevo adquiera/obtenga cliente nuevos, usted gozará de una barrera de entrada.		1
7	Ventajas absolutas en costo	Hay ventajas de costo independientes de la escala, como patentes, licencias, staff experimentado, subsidios, etc.? Si es así, esto reduce la posibilidad de que nuevas compañías entren a su industria.		1
8	Ventajas en la curva de aprendizaje	Hay un proceso o procedimiento crítico hacia su negocio? Mientras más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada.	1	
9	Acceso a canales de distribución necesarios	Tendrá un nuevo competidor dificultades adquiriendo/obteniendo los inputs necesarios? Los actuales canales de distribución pueden hacer difícil que un nuevo negocio adquiera/obtenga los inputs tan fácilmente como los negocios existentes.		1
10	Producción de diseño de bajo costo de marca registrada	Hay un diseño de producto que proporcione una ventaja de bajo costo defendible?		1

Anexo 1

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

#	Fuerza 2: Barreras de entrada	Preguntas claves	Si	No
11	Política gubernamental	Son las políticas de regulación fijadas por el gobierno aplicables a su mercado? Estas restricciones limitan el acceso al mercado? Si es así, es más difícil entrar a un mercado, lo que reducirá la competencia.		1
12	Represalias esperadas	Usted cree que las probabilidades son altas de que los competidores existentes en la industria emprendan represalias? Si es así, los recién llegados esperarán que sea más difícil entrar al mercado, lo que reducirá la competencia.		1
Puntaje			1	11

#	Fuerza 3: Determinantes de amenazas de sustitutos	Preguntas claves	Si	No
1	Precios relativos de los productos sustitutos	Su producto se compara favorablemente con posibles sustitutos? Si otro producto (nuevo) ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es significativamente más barato, los clientes pueden decidir que el otro producto es de mayor valor.	1	
2	Cambio de costos	Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una baja de productividad por el cambio a otro producto, la amenaza de un sustituto es más débil.	1	
3	Propensión del comprador a sustituir	Son los clientes leales a los productos existentes? Aunque los costos de cambio sean bajos, puede que los clientes tengan lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a sus productos, usted disfruta de una baja amenaza de sustitutos.		1
Puntaje			2	1

#	Fuerza 4: Determinante del poder de los proveedores.	Preguntas claves	Si	No
1	Diferenciación de inputs	Son los productos que necesita comprar para su negocio normales? Usted tiene más control cuando los productos que necesita de un proveedor no son únicos.	1	
2	Cambiando costos de proveedores y firmas de la industria	Puede fácilmente cambiarse a productos sustitutos de otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más espacio de negociación con sus proveedores.	1	
3	Presencia de inputs sustitutos	Están los inputs sustitutos fácilmente disponibles en cantidades suficientes, a un precio aceptable? Si es así, su poder de negociación es mayor.	1	
4	Concentración de proveedores *	Hay un gran número de potenciales proveedores de suministro? Mientras mayor sea el número de proveedores de sus suministros necesarios, más control tendrá.	1	
5	Importancia del volumen para los proveedores	Sus compras a proveedores representan una gran porción los negocios de este? Si sus compras son relativamente grandes porciones del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para bajar costos o para mejorar las características de los productos.		1

Anexo 1

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

6	Costos relativos al total de las compras en la industria	El producto que busca corresponde a un bajo porcentaje del total de sus compras? Si es así, su poder de negociación es mayor.	1	
7	Impacto de los inputs en costo o diferenciación	Es el producto que busca no esencial para mantener su posición estratégica? Si es así, su poder de negociación es mayor.		1
8	Amenaza de integración progresiva en comparación con amenaza de integración regresiva por firmas en la industria	Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes y convertirse en su competidor directo? Mientras más fácil sea empezar un nuevo negocio, más probable será que haya competencia.	1	
		Puntaje	6	2

#	Fuerza 5: Determinantes del poder del comprador.	Preguntas claves	Si	No
	A. Apalancamiento en la negociación (ventaja estratégica)			
1	Concentración de comprador	No hay un líder marcado en el mercado al que está sirviendo? Hay muchos clientes? Su poder de negociación es menor si enfrenta una gran (potencial) clientela.	1	
2	Volumen del comprador	Tiene suficientes clientes, de tal forma que si pierde uno no es una baja crítica para su éxito? Mientras menor sea la cantidad de clientes que tenga, mayor será la dependencia que usted tiene con cada uno.	1	
3	Costos de cambio de comprador en relación con los costos de cambio de la empresa el cambio	Es difícil para los clientes cambiar desde sus productos a los productos de su competencia? Si es relativamente fácil cambiar para sus clientes, tendrá menos poder de negociación con sus clientes.		1
4	Información del comprador	Están los clientes mal informados sobre sus productos y el mercado? Si su mercado es complicado y difícil de entender, los compradores tendrán menos control.		1
5	Habilidad para la integración regresiva	Sería difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de suministro, comprar un competidor que entrega los productos que usted provee y competirle directamente? Mientras menos probable sea que sus clientes entren en su industria, mayor es el poder de negociación que usted tiene.	1	
6	Productos sustituto	Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual al de sus competidores, los compradores tendrán más poder de negociación.		1
7	Arrastre (Pull-through)	El poder de compra de los mayoristas y minoristas está determinado por las mismas reglas. Pueden los minoristas influenciar las decisiones de compra de los clientes y por lo tanto ganar un poder de negociación sobre los fabricantes? Pueden los mayoristas influenciar las decisiones de compra de los minoristas u otras firmas a los cuales vende? Si la identidad de marca es importante para esta industria, entonces es muy probable que exista arrastre.		1
			3	4
	B. Sensibilidad de precio			

Anexo 1

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

#	Fuerza 5: Determinantes del poder del comprador.	Preguntas claves	Si	No
8	Precio/ total de compras	Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es relativamente un gran gasto para sus clientes, ellos gastaran más esfuerzo negociando con usted para bajar precios o mejorar las características del producto.		1
9	Diferencias de Producto	Provee su producto a su cliente de beneficios únicos? Si es así, su posición para negociar es mejor.		1
10	Identidad de marca	Es la marca de su cliente no importante para usted o para los clientes de sus competidores? Si las marcas no son valoradas en la industria de su cliente, esto tiene una influencia positiva en su poder de negociación.	1	
11	Impacto en la calidad/ desempeño	Su producto provee a su cliente de menos costos de control de calidad, entregando el mismo rendimiento que los productos de la competencia? Si es así, su posición de negociación es mejor.		1
12	Ganancia de compradores	Son relativamente altas las ganancias que sus clientes tienen? Si es así, su poder de negociación es mayor. El costo será un factor menor en la toma de decisiones.		1
13	Incentivos de decisión del mercado	La decisión de compra está basada en una larga extensión de incentivos proporcionados a los dirigentes? Si es así, el poder de negociación es mayor.		1
		Puntaje	1	5
			4	9

Anexo 2
Investigación de Mercado - Encuesta

Google Forms – Cuestionario:

Alquiler Temporal de Cocheras

Descripción del formulario

¿Cuál es su edad?

- Menor a 20 años
- Entre 20 y 35 años
- Entre 36 y 50 años
- Entre 51 y 65 años
- Más de 65 años



¿Cuál es su zona de residencia?

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- GBA Sur
- GBA Oeste
- GBA Norte
- Otra...

Universidad de
San Andrés

Anexo 2
Investigación de Mercado - Encuesta

¿Posee un espacio de estacionamiento para automóvil, propio o alquilado?

Sí

No

En caso de respuesta afirmativa, ¿estaría dispuesto a alquilar temporalmente su espacio de estacionamiento, en los momentos en que no lo utiliza?

Sí

No

En caso de respuesta afirmativa, ¿tiene actualmente disponible su cochera para alquiler temporal, durante los días hábiles de la semana? *

Sí

No

Universidad de
San Andrés

Anexo 2

Investigación de Mercado - Encuesta

En caso de respuesta negativa, ¿cual es el principal motivo por el cual no estaría dispuesto a alquilar temporalmente su espacio de estacionamiento?

- Desconfianza/Inseguridad
- Logística de acceso al estacionamiento
- Restricciones de consorcio
- Falta de tiempo para coordinar el alquiler
- No Aplica
- Otra...

En caso de respuesta afirmativa, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por la publicación mensual de un aviso publicitario, en una plataforma online especializada en alquileres temporales de espacios de estacionamiento?

- Menos de AR\$ 250
- Entre AR\$250 y AR\$500
- Entre AR\$500 y AR\$750
- Más de AR\$750



Universidad de

San Andrés

En caso de pagar la publicación como un porcentaje del contrato de alquiler obtenido, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?

- 2%
- 3%
- 4%
- 5%
- Otra...

Anexo 2

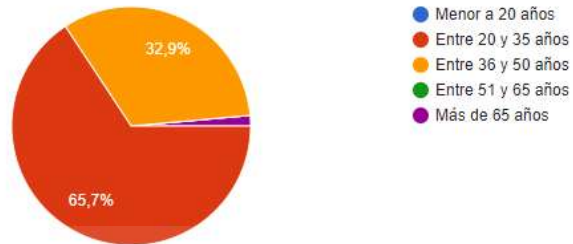
Investigación de Mercado - Encuesta

Cuestionario - Resultados:

Pregunta 1

¿Cuál es su edad?

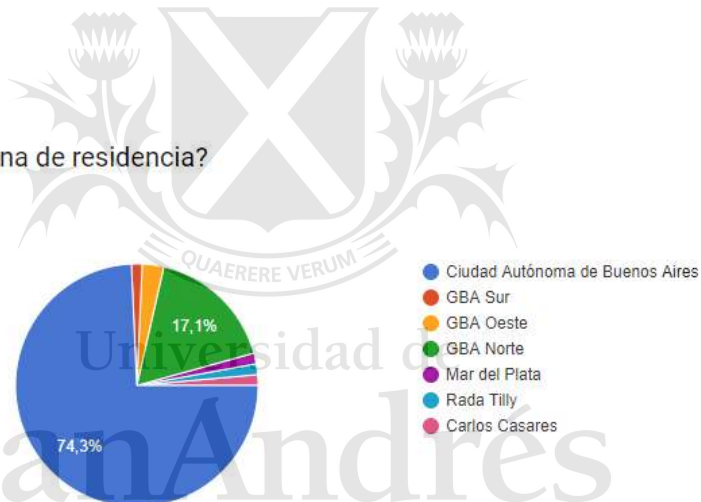
70 respuestas



Pregunta 2

¿Cuál es su zona de residencia?

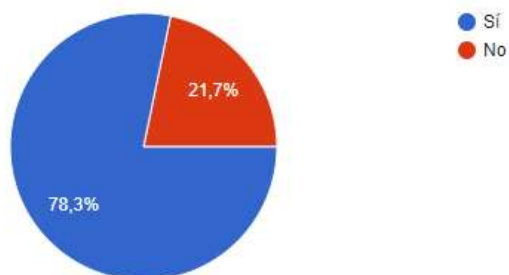
70 respuestas



Pregunta 3

¿Posee un espacio de estacionamiento para automóvil, propio o alquilado?

69 respuestas



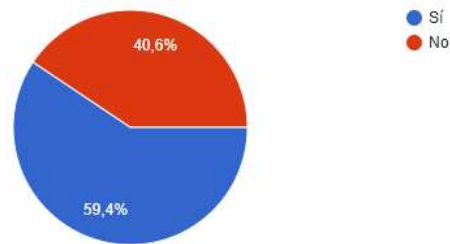
Anexo 2

Investigación de Mercado - Encuesta

Pregunta 4

En caso de respuesta afirmativa, ¿estaría dispuesto a alquilar temporalmente su espacio de estacionamiento, en los momentos en que no lo utiliza?

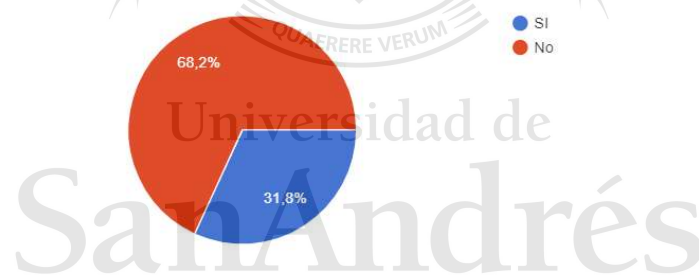
64 respuestas



Pregunta 5

En caso de respuesta afirmativa, ¿tiene actualmente disponible su cochera para alquilar temporal, durante los días hábiles de la semana?

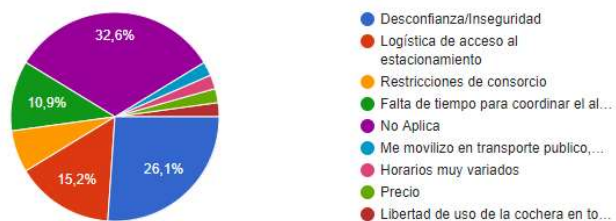
22 respuestas



Pregunta 6

En caso de respuesta negativa, ¿cual es el principal motivo por el cual no estaría dispuesto a alquilar temporalmente su espacio de estacionamiento?

46 respuestas



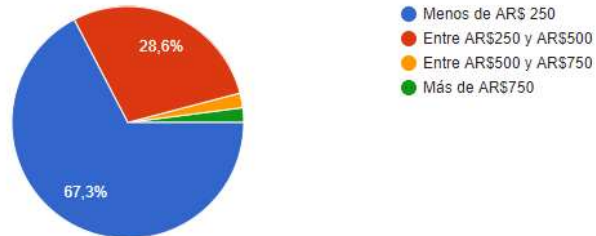
Anexo 2

Investigación de Mercado - Encuesta

Pregunta 7

En caso de respuesta afirmativa, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por la publicación mensual de un aviso publicitario, en una plataforma online especializada en alquileres temporales de espacios de estacionamiento?

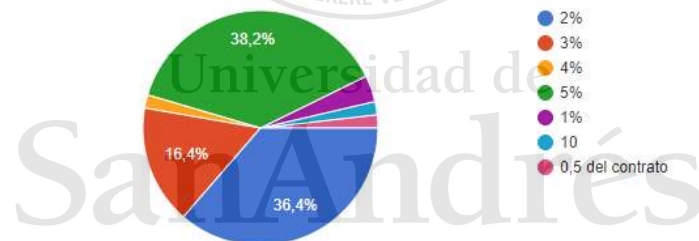
49 respuestas



Pregunta 8

En caso de pagar la publicación como un porcentaje del contrato de alquiler obtenido, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?

55 respuestas



Anexo 2

Investigación de Mercado - Encuesta

Resultados – Información tabulada:

Total de encuestados **70**

Encuestados - Ubicación

CABA 52
 No CABA 18
70

CABA - Posesión de cochera

Si 38 73%
 No 14 27%
52

Posesión de cochera - Disposición alquiler

Si 22 58%
 No 16 42%
38

Tasa de Adoción

No 15 68%
 Si 7 32%
22

Disposición alquiler - Precio Fijo

			AR\$	AR\$	USD	
Menos de 250	13	59%	250	148		
Entre 250 y 500	8	36%	375	136		
Entre 500 y 750	1	5%	500	23		
	22			307		8 Promedio ponderado
				250		7 Mediana

Disposición alquiler - Precio Fijo

			AR\$	AR\$	USD	
2%	5	23%	480	109		
3%	6	27%	720	196		
5%	10	45%	1.200	545		
10%	1	5%	2.400	109		
	22			960		25 Promedio ponderado
				960		25 Mediana

Precio contrato (estimado) 24.000
Tipo de Cambio 38

Anexo 3

Investigación de Mercado – Comparables

ZonaProp - Pricing vigente al 15/10/2018

Publicación inmediata
Seleccioná un tipo de aviso y publicá en tres simples pasos

Nuestros medios de pago:


1 Aviso Simple \$ 799 ⁰⁰ +tp	1 Aviso Destacado \$ 1.449 ⁰⁰ +tp	1 Aviso Super Destacado \$ 2.419 ⁰⁰ +tp
<ul style="list-style-type: none">30 Días de vigenciaEs el más elegido, más económico y rendimiento estándar <p style="text-align: center;">Publicar ahora</p>	<ul style="list-style-type: none">30 Días de vigenciaIncluye logo corporativo en el aviso publicadoEtiqueta destaqueMejor exposición, más contactos interesados <p style="text-align: center;">Publicar ahora</p>	<ul style="list-style-type: none">30 Días de vigenciaIncluye logo corporativo en el aviso publicadoEtiqueta destaqueMáximo destaque y cantidad de contactos interesados <p style="text-align: center;">Publicar ahora</p>

Comparable seleccionado: Aviso Simple

Precio

AR\$

799

USD

21



Universidad de
San Andrés

Anexo 4 Proyecciones Económicas

INVERSIÓN					
	2018	2019	2020	2021	2022
Desarrollo IT	\$ 930.000	\$ 22.356	\$ 582.650	\$ 10.491	
Desarrollo WEB	\$ 250.000				
Desarrollo Android	\$ 430.000				
Desarrollo Back Office	\$ 250.000				
Desarrollo iOS		\$ 582.650			
Legales	\$ 20.000	\$ 481			
Constitución SAS	\$ 20.000				
Promoción	\$ 250.000	\$ 6.010			
	\$ 250.000				
Subtotal	\$ 1.200.000	\$ 28.846	\$ 582.650		
Imprevistos	\$ 60.000	\$ 23.306			
TOTAL	\$ 1.260.000	\$ 605.956	\$ -	\$ -	\$ -

INGRESOS					
	2019	2020	2021	2022	2023
Publicaciones [un]	8.587	12.880	14.597	15.885	17.173
Precio de Venta - Publicación [\$]	\$ 615	\$ 744	\$ 855	\$ 940	\$ 987
Ingresos por Publicaciones [\$]	\$ 5.283.577	\$ 9.581.766	\$ 12.477.376	\$ 14.936.153	\$ 16.954.552
TOTAL	\$ 5.283.577	\$ 9.581.766	\$ 12.477.376	\$ 14.936.153	\$ 16.954.552

GASTOS						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Gastos Comerciales [\$]	\$ 2.113.431	\$ 2.555.138	\$ 2.935.853	\$ 3.229.439	\$ 3.390.910	\$ 3.390.910
Marketing Online + Offline	\$ 2.113.431	\$ 2.555.138	\$ 2.935.853	\$ 3.229.439	\$ 3.390.910	\$ 3.390.910
Gastos IT [\$]	\$ 444.000	\$ 551.304	\$ 640.116	\$ 709.629	\$ 750.886	\$ 750.886
Mantenimiento Plataforma	\$ 420.000	\$ 507.780	\$ 583.439	\$ 641.783	\$ 673.872	\$ 673.872
Servicio de Hosting	\$ 24.000	\$ 43.524	\$ 56.677	\$ 67.846	\$ 77.014	\$ 77.014
Gastos Generales y Administración [\$]	\$ 2.069.341	\$ 2.648.753	\$ 3.110.942	\$ 3.477.744	\$ 3.710.124	\$ 3.710.124
Sueldos	\$ 1.513.296	\$ 1.829.575	\$ 2.102.182	\$ 2.312.400	\$ 2.428.020	\$ 2.428.020
Outsourcing Contable e Impositivo	\$ 120.000	\$ 145.080	\$ 166.697	\$ 183.367	\$ 192.535	\$ 192.535
Alquiler Oficina Temporal	\$ 120.000	\$ 145.080	\$ 166.697	\$ 183.367	\$ 192.535	\$ 192.535
Costo por procesamiento Tarjetas de Crédito	\$ 158.507	\$ 287.453	\$ 374.321	\$ 448.085	\$ 508.637	\$ 508.637
Impuesto a los débitos y créditos	\$ 31.701	\$ 57.491	\$ 74.864	\$ 89.617	\$ 101.727	\$ 101.727
Honorarios Legales	\$ 25.000	\$ 30.225	\$ 34.729	\$ 38.201	\$ 40.111	\$ 40.111
Gastos y Comisiones Bancarias	\$ 12.000	\$ 14.508	\$ 16.670	\$ 18.337	\$ 19.253	\$ 19.253
Incobrables/Fraudes	\$ 52.836	\$ 95.818	\$ 124.774	\$ 149.362	\$ 169.546	\$ 169.546
Gastos Varios	\$ 36.000	\$ 43.524	\$ 50.009	\$ 55.010	\$ 57.760	\$ 57.760
TOTAL	\$ 4.626.771	\$ 5.755.195	\$ 6.686.911	\$ 7.416.811	\$ 7.851.921	\$ 7.851.921

DEMANDA						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cantidad de Cocheras - Mercado Target		148.316	148.316	148.316	148.316	148.316
Tasa de Crecimiento			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Disposición para alquiler temporal	58%	85.867	85.867	85.867	85.867	85.867
Tasa de adopción por período		10%	15%	17%	19%	20%
Cantidad de avisos anuales por cochera		1	1	1	1	1
Publicaciones - Cantidad por año		8.587	12.880	14.597	15.885	17.173

PRECIOS

Modelo	Precio de Venta
--------	-----------------

Precio Fijo	\$ 254
Precio como % contrato	\$ 793
Precio Comparables	\$ 799
	\$ 615 + IVA

Anexo 4 Proyecciones Económicas

INFLACIÓN						
	BASE	2019	2020	2021	2022	2023
Inflación local	AR\$	35,5%	20,9%	14,9%	10,0%	5,0%
Inflación extranjera	USD	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
TCN	41,6	55,54	71,43	85,29	96,11	103,69
Devaluación esperada		33,51%	28,60%	19,41%	12,70%	7,88%

Tipo de Cambio Real						
	BASE	2019	2020	2021	2022	2023
$\Delta\%$ TCR		0,5%	8,5%	6,0%	4,5%	4,8%
TCR	41,6	41,808	45,36	48,08	50,25	52,66
Devaluación real esperada		0,50%	8,50%	6,00%	4,50%	4,80%



Universidad de
San Andrés

Anexo 5 Plan Operativo

Estacionapp - Desarrollo y lanzamiento de la plataforma

P	Proceso
D	Deadline
K	Checkpoint

Responsable	Noviembre '18				Diciembre '18				Enero '19				Febrero '19				Marzo '19			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ETAPA 0 - DESARROLLO																				
Constitución Entidad Legal - SAS				D																
Desarrollo Plataforma (Web + Android)			K																	
Desarrollo Activos Digitales																				
Campañas Promocionales Online																				
ETAPA 1 - LANZAMIENTO																				
Go Live de la Plataforma (Web + Android)									D											
Activación Campañas Marketing Online										K										
Desarrollo Plataforma (iOS)																				
ETAPA 2 - OPERACIÓN RECURRENTE																				
Inicio de comercialización de espacios																				



Universidad de
San Andrés