



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

**Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing**

**‘Parko Truck – brindando una solución en tiempo real para el  
estacionamiento de tráfico pesado’**

**Alumna: Arena, María Emilia**

**DNI: 36.171.434**

**Mentor: Sebastián Romano**

**Buenos Aires, 3 de Junio del 2020**



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing**

***‘Parko Truck – brindando una solución en tiempo real para el estacionamiento de tráfico pesado’***



**Alumno: Arena, María Emilia**

**DNI: 36.171.434**

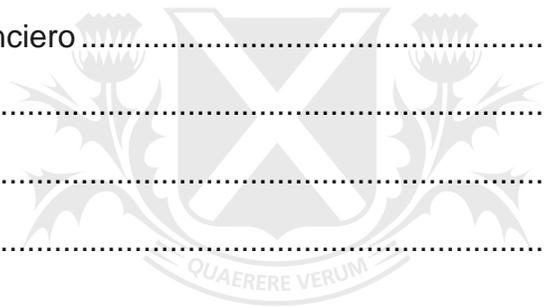
**Mentor: Sebastián Romano**

**Buenos Aires, 3 de Junio del 2020**

## Índice

Introducción.....	1
Resumen Ejecutivo .....	3
Marco Teórico .....	5
Análisis de Situación .....	8
Análisis Del Entorno.....	8
Político.....	8
Económico.....	11
Social.....	14
Tecnológico .....	15
Ecológico .....	16
Análisis de Mercado.....	18
Análisis de la Competencia.....	20
Análisis del Consumidor .....	27
Análisis Interno .....	35
Diagnóstico de la situación.....	36
Análisis FODA.....	36
Matriz FODA .....	39
Estrategia .....	43
Segmentación y Targeting .....	43
Diferenciación y posicionamiento.....	49
Objetivos y metas.....	52
Objetivos .....	52

Metas .....	53
Marketing Mix.....	53
Producto.....	55
Precio.....	62
Plaza.....	64
Promoción.....	67
Procesos.....	71
Personas.....	76
Evidencia física.....	77
Análisis económico financiero.....	77
Conclusiones.....	86
Bibliografía .....	89
Anexos .....	92



Universidad de  
**San Andrés**

## Introducción

En la presente tesis llevaré a cabo un plan de marketing para un emprendimiento argentino que se está lanzando en la ciudad de Miami, EEUU.

La aplicación “Parko Truck” fue creada y diseñada por cuatro emprendedores argentinos: Matías, Juan, Tadeo y Germán. Matías, ingeniero civil, dueño de una empresa de prestaciones médicas, realiza la parte de planeamiento estratégico de “Parko Truck”. Juan, ingeniero industrial, por el momento trabajando en relación de dependencia, se encarga de la coordinación operativa y ventas; mientras que Tadeo y Germán, son socios de una consultora que ofrece soluciones de IT y tienen bajo responsabilidad la programación y desarrollo tecnológico de la aplicación. (Anexo I)

Si bien ninguno contaba con experiencia previa en la industria de transportes, juntos analizaron la viabilidad del proyecto y decidieron darle una oportunidad a esta idea con un futuro tan prometedor como incierto.

“Parko Truck” busca solucionar una problemática existente en la ciudad de Miami y alrededores. La masiva entrada de camiones a la ciudad genera problemas a la hora de buscar lugares habilitados para estacionar. Los conductores de camiones deben cumplir con sus horas de descanso para continuar con el traslado de la carga y terminan estacionando en espacios inhabilitados, causando inconvenientes viales, multas y pérdida de eficiencia en costos y tiempos. Por otro lado, el problema encuentra una oportunidad para ciertos estacionamientos no convencionales que tienen capacidad instalada ociosa en distintos horarios del día.

Del encuentro entre esta problemática y la oportunidad de negocio surge “Parko Truck”, una aplicación que tiene dos tipos de usuarios: estacionamientos no convencionales que ofrecen lugares en determinadas franjas del día y los conductores de camiones o flotas de camiones que buscan anticipadamente lugar en la aplicación para evitar multas, pérdida de horas de descanso requeridas y planificar su próxima parada.

Dado que la *start-up* se encuentra en pleno lanzamiento, durante este trabajo me centraré en la etapa inicial del proyecto. El *go live* de la aplicación tuvo distintas fechas y se pospuso debido a la falta de financiación, desde abril hasta octubre 2019.

Elegí hacer un plan de marketing ya que me resulta desafiante poner en práctica todo lo que estudié en la Maestría de Marketing y Comunicación. Adicional a esto, el plan de marketing podría ser de utilidad para los fundadores de la aplicación, con los que tengo contacto muy fluido. En ese sentido, me motiva poder juntarme con ellos y conversar sobre los avances o hallazgos que pueda ir aportando desde el punto de vista de marketing en su emprendimiento.



## Resumen Ejecutivo

La industria de transporte pesado es una de las más importantes de EEUU. Cerca del 70% del tonelaje de carga total del país se transporta a través de camiones. Mover esa carga requiere de unos 3.6 millones de camiones con conductores profesionales capacitados. La esencialidad de su actividad resultó en que sea un rubro exceptuado para seguir operando en todos los países durante la pandemia COVID-19.

Hubo un antes y un después luego de la sanción de la ley “Jason’s Law” en Julio del 2012. A partir de entonces, las regulaciones sobre las horas de servicio fueron cada vez más rigurosas. En diciembre del 2015, la industria pasó por una crisis debido a la implementación del dispositivo de registro electrónico (ELD). Este dispositivo mandatorio hace cumplir las horas de servicio ya que registra cuánto y cuando conducen los transportistas. Si un conductor no encuentra lugar para estacionar dentro del límite de horas de servicio, corre el riesgo de estacionarse en áreas no autorizadas, lo que hace que el trabajo sea más estresante. Clasificada como la preocupación n°2 de la industria por los conductores de camiones, el problema del estacionamiento de camiones tiene consecuencias de seguridad, sociales y económicas.

De esta forma surge Parko Truck, un emprendimiento de tecnología dentro de la industria de transportes, que busca solucionar la problemática sin inversión en infraestructura. El servicio innovador utiliza infraestructura existente con capacidad de cubrir un porcentaje del exceso de demanda actual en la industria, conectando a los conductores o empresas de camiones con cualquier instalación que tenga grandes estacionamientos sin usar y estén dispuestos a monetizarlos.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar el plan de marketing para el lanzamiento del emprendimiento en el estado de Florida. El plan está pensado para conductores de corta distancia, de 18 a 55 años, que residan y trabajen en el estado de Florida ya sea por cuenta propia o a través de empresas de transporte/logística/despachantes con un nivel de ingreso promedio de 44.000 UDS. Además, se analizará una línea B2B para pequeñas y medianas empresas cuyas operaciones se concentren en Florida.

Si bien no existe un competidor con las mismas funcionalidades que Parko Truck, hay competidores que tratan de solucionar la misma necesidad a través de interfaces con estacionamientos convencionales. En la mayoría de los casos no contemplan la reserva ni pago online.

El abordaje del plan de marketing tendrá como guía las características naturales de un servicio, con el fin de poder diseñar una estrategia integrada y rentable.

Desde el punto de vista económico, para poder empezar a operar en Miami, la empresa dispondrá de una inversión inicial de 100.000 USD. Considerando un escenario moderado, en el mes 19 desde el inicio de actividades se alcanzaría el *breaking point*. Como resultado de la proyección de ventas a 5 años, Parko Truck arroja un VAN positivo de 9.531.554 USD y una TIR de 159%. Es decir, el proyecto permite recuperar la inversión y generar un excedente monetario, confirmando la viabilidad del proyecto.



## Marco Teórico

¿Qué tienen en común Uber, Airbnb, Alibaba, Doghero, Parko Truck y muchas otras aplicaciones actuales?

Thomas Eisenmann, junto con otros profesores, definen “two-sided networks” a las plataformas que ofrecen un servicio o producto uniendo dos grupos de usuarios (Eisenmann et al.2006). La plataforma provee la infraestructura base y reglas que facilitan que estos dos grupos puedan encontrarse y comercializar.

Ahora bien, la innovación en productos/servicios que unen a dos partes interesadas no es propia del siglo XXI. La tarjeta de crédito ha sido la gran innovación de la industria financiera post segunda guerra mundial en ese sentido. La disponibilidad de dinero en efectivo era una limitación para los consumidores que por algún motivo no contaban con liquidez al momento de efectuar una compra y los comercios, por otro parte, necesitaban vender sus productos. Así surgió la primera tarjeta de crédito en EEUU, como un intermediador entre el comprador y el establecimiento facilitando el momento de compra.

Pero el rol de la tecnología juega un papel decisivo en los últimos 30 años y es el factor común de las principales economías en redes que existen hoy en día. *Lo que cambió en este siglo es que la tecnología de la información ha reducido profundamente la necesidad de poseer infraestructura física y activos. La tecnología hace que construir y escalar plataformas sea mucho más simple y económico* [traducción propia] (Eisenmann et al.2006). Actualmente, las principales economías de redes no son dueñas de ningún activo tangible, son solo facilitadoras entre los usuarios de la red. La tecnología facilitó la creación de mercados que nunca habían existido y resultaban inimaginables para las industrias tradicionales tales como hotelería, transportes, etc.

Rachel Botsman es una experta en economías colaborativas. En su charla TED, “The Currency of the New Economy Is Trust”, define el concepto de la siguiente manera: un sistema social y económico impulsado por tecnologías de red que permiten compartir e intercambiar... En formas y en una escala nunca antes posible [traducción propia] (Botsman 2012). Las economías de redes poseen un único activo, la comunidad de

usuarios. Su responsabilidad pasa por generar plataformas eficientes que no generen fricción en las interacciones, resulten confiables para ambos lados de la plataforma y potencien los efectos de red aumentando el valor del ecosistema de la plataforma.

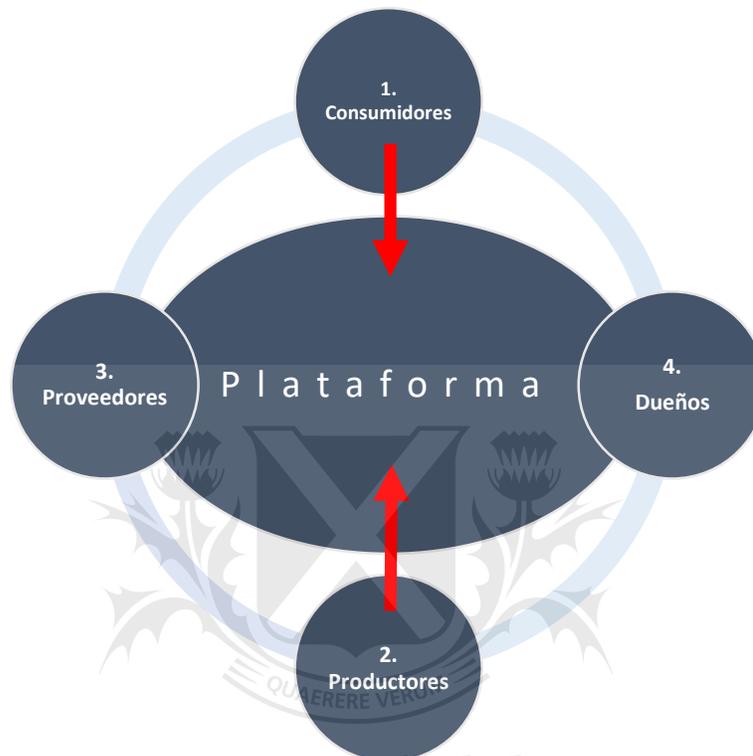
Para entender la importancia de la generación de valor en las plataformas, es necesario mencionar la diferencia entre las cadenas de valor de los modelos de negocios tradicionales y las economías de redes. La gran diferencia es que el valor no se mueve hacia un solo lado sino que se dirigen en ambos lados de la plataforma. Los modelos de negocio tradicionales generan valor de forma unidireccional, cierto producto inicial es transformado durante la cadena de producción hasta convertirse en un producto final con un valor percibido para el consumidor más alto que el producto inicial.

En las economías de redes, el valor se intercambia de un lado a otro y los costos e ingresos de la plataforma pueden aplicarse a ambos lados de los usuarios. En general, estas plataformas por una visión estratégica deciden subsidiar a un lado de la plataforma. La decisión más importante para los dueños de estas plataformas, según Thomas Eisenmann, será definir a qué lado de la plataforma es conveniente subsidiar y durante qué periodo (Eisenmann et al.2006).

Marshall W Van Alstyne junto con otros profesores añaden que el valor total que genere la plataforma va a depender de la cantidad de usuarios que exista en cada lado. Esto se debe a que el crecimiento de la plataforma va a depender de la cantidad de interacciones que haya entre ambos lados. El mayor activo que tendrá la plataforma, según Marshall, será la comunidad y los recursos de sus miembros. Por consiguiente, es importante adquirir un gran volumen de usuarios para que las posibilidades de unir la necesidad de uno con la oferta de otro sean mayores y genere más ingresos (Van Alstyne et al.2016).

A modo de ejemplo, podemos mencionar a Uber: en la medida en que Uber logre adquirir más pasajeros y más conductores, las interacciones entre ambos lados de la plataforma serán cada vez más fluidas ya que encontrar autos disponibles será más fácil y optimizar las horas trabajadas de los conductores será otro objetivo cumplido. Los efectos que genera el aumento de la comunidad de la plataforma son multiplicadores y no hacen más que agregar valor al ecosistema de la plataforma.

Las plataformas no solo tienen sus propias reglas sino que también tienen sus propios jugadores. Marshall explica gráficamente quiénes son y qué rol cumplen dentro de cada ecosistema.



1. Consumidores: son los usuarios que compran los servicios ofrecidos por los productores
2. Productores: son los usuarios que ofrecen los servicios en la red
3. Proveedores: son los proveedores que generan las interfaces de la plataforma
4. Dueños: son los que controlan las reglas de la plataforma y deciden quiénes entran e interactúan y de qué forma.

En cada plataforma, es necesario entender quien cumple cada rol para determinar las distintas dependencias que puede tener el correcto funcionamiento de la plataforma.

Si bien la tecnología es un factor clave para la existencia de estas redes, de la misma forma representa un riesgo elevado para su subsistencia. La tecnología avanza constantemente, y quedarse atrás puede llevar a que la comunidad prefiera otra plataforma que entregue una mejor funcionalidad o la misma pero a un precio menor.

Los efectos que produce la migración de usuarios en muchos casos implican la salida del mercado o la venta a una plataforma más grande. En la práctica, es difícil que coexistan plataformas que entreguen la misma funcionalidad ya que los usuarios no quieren lidiar con numerosas aplicaciones disponibles. Eligen ser parte de una comunidad y a la hora de que tomen esa decisión, los dueños de la plataforma deben tener la más actualizada tecnología para entregar la mejor funcionalidad a los usuarios. El desafío corre por mantenerse actualizado, entregando el mejor valor percibido en ambos lados de la plataforma y los efectos multiplicadores de la red explotarán el negocio.

## Análisis de Situación

### Análisis Del Entorno

#### Político

- En julio del 2012, luego de tres años de debate en el Congreso de los EEUU, el presidente Barack Obama aprobó la ley “Jason’s Law”, que según la revista de noticias CDL Life, fue uno de los seis hitos más importantes dentro de la industria de transportes pesados. Esta ley recibe su nombre tras el crimen de un conductor neoyorquino, Jason Rivenburg, quien fue asesinado en marzo del 2009 durante un robo en una gasolinera abandonada de Carolina del Sur, donde estacionó para cumplir con sus horas de descanso.

Jason, conductor de 35 años, acababa de finalizar un viaje cuya descarga destino era en Virginia. Su próxima carga lo esperaba en Carolina del Sur, a 400 kilómetros de distancia aproximadamente. El conductor estaba adelantado al horario pautado para buscar la próxima carga en “Food Lion supermarket”, y adicional a esto, el supermercado no aceptaba cambios al itinerario como tampoco admitía que los camioneros estacionaran en el lugar antes o después de realizado el envío. Dada la falta de lugares habilitados para estacionar, Jason no tuvo otra opción más que estacionar el camión vacío en una ex gasolinera a 20 kilómetros

del supermercado. Desafortunadamente, Jason nunca pudo llegar al horario previsto ya que un delincuente, con el afán de robar la presunta mercadería del camión, sorprendió al conductor mientras dormía y terminó con su vida.

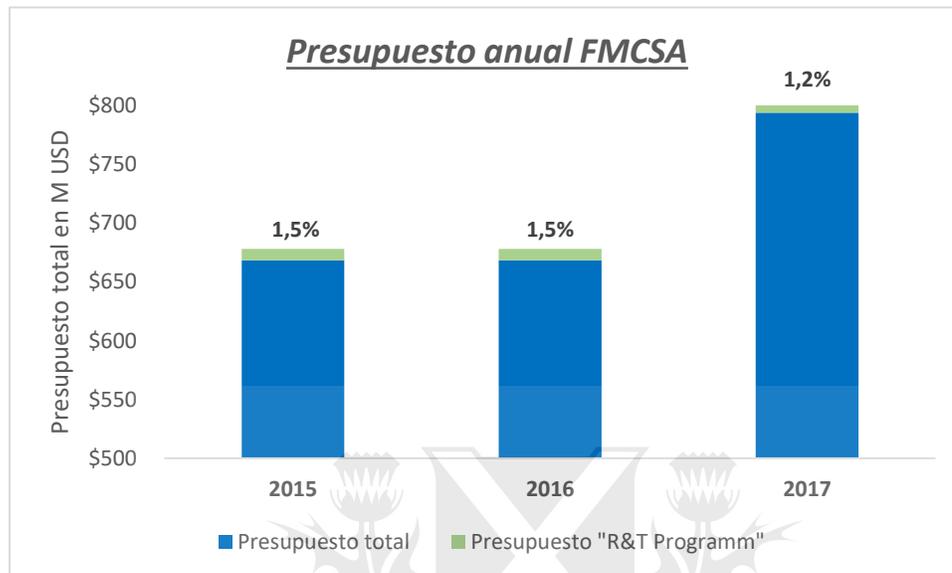
A raíz de este caso y de la falta de seguridad que los camioneros tenían que sobrellevar por la falta de lugares habilitados para estacionar, el congresista Paul Tonko presentó un proyecto de ley en abril de 2009 para que el “Department of Transport” (DOT) de los EEUU implementara un programa de servicios de estacionamientos habilitados para camioneros (US Congress).

Hace años, esta ley es parte de una política oficial de estado que demuestra como la problemática latente en la industria de transporte pesado requiere mejoras y principalidad ante otras políticas gubernamentales. Hasta entonces, no se habían tomado acciones, pero con la aprobación de *Jason’s Law*, el estado oficializó la necesidad de mejorar el sistema con el que se venía trabajando.

- La institución nacional “Federal Motor Carrier Safety Administration” (FMCSA) fue creada en el año 2000 como una entidad independiente al (DOT), con el fin de asegurar la seguridad vial. Su misión es salvar vidas reduciendo accidentes y fatalidades que involucran a camiones y micros. Para lograr dicha misión llevan a cabo reglamentos, capacitaciones e innovaciones tecnológicas que requieren un plan estratégico y un presupuesto anual que se presenta y aprueba por DOT. A partir de “Jason’s law”, DOT destina presupuesto para la construcción y acomodamiento de estacionamientos para camioneros. Además también se investigan nuevas formas de estacionamiento que sean funcionales a la industria.

Desde el año 2013, se destina una porción del presupuesto para investigación y desarrollo. Sin embargo, en los años 2015 al 2017 se destinaron por periodo aproximadamente 9.5M USD del presupuesto total a un plan de investigación tecnológica llamado “Research and Technology Program” cuyo objetivo, entre

otras iniciativas, incluye la promoción de soluciones de estacionamiento inteligentes para proveer al conductor en tiempo real la disponibilidad de lugares para estacionar (FMCSA).



- En febrero de 2012, entró en vigencia la versión final de la regulación “*Hours of Service (HOS) of Drivers*” presentada por el DOT junto con la entidad FMCSA. Dicha regulación tiene como fin mantener a los conductores cansados fuera de las rutas estableciendo *cuándo y por cuánto* tiempo un conductor puede conducir. De esta forma, se pretende evitar accidentes por falta de atención o fatiga en los conductores de carga y pasajeros (Federal Register, 2011). Si bien hubieron ciertas flexibilizaciones a lo largo de los años, todavía sigue siendo una demanda por parte de la industria una mayor flexibilización de la regulación (ATRI 2018). El incumplimiento de dicha regulación implica multas y licencias retenidas, con lo cual resulta de mucho interés por parte de los conductores como los dueños de flotas.

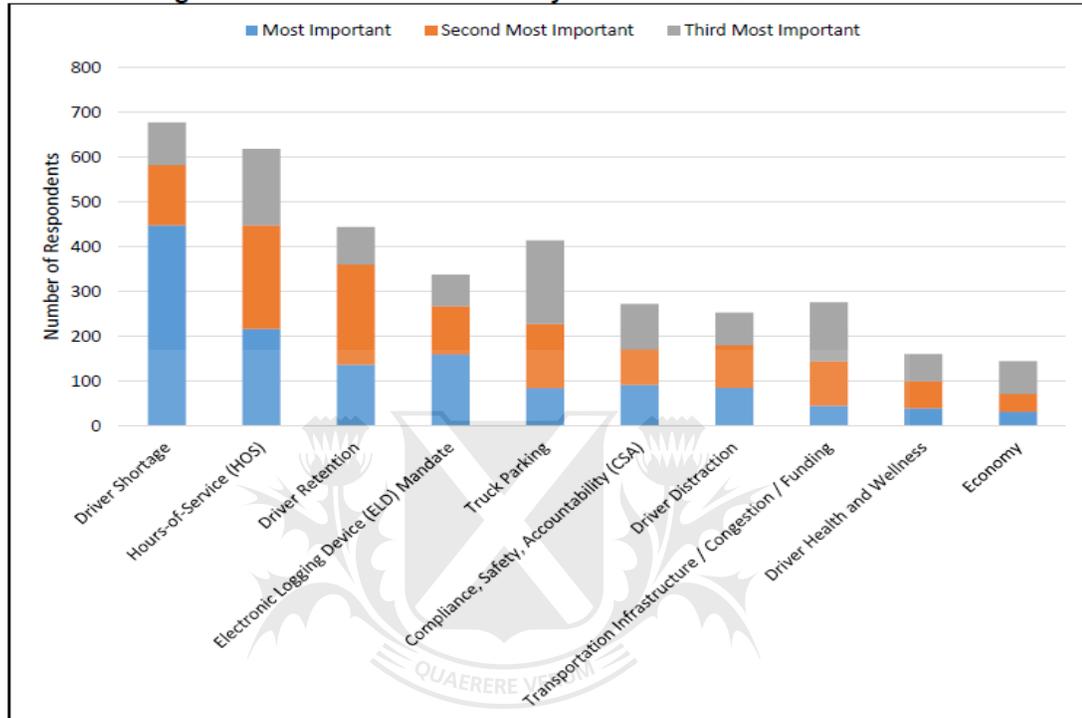
Hay distintas situaciones que generan inconvenientes en el cumplimiento de dicha regulación. Las congestiones de tráfico y la falta de estacionamiento disponible son dos de las más comunes, implicando en muchas situaciones o que los conductores se pasen de las horas habilitadas para conducir o que estacionen en

lugares ilegales poniendo en riesgo su seguridad.

### Económico

- El crecimiento del PBI durante 2018 fue del 2,9%, mientras que en el primer cuatrimestre del 2019 mostró un crecimiento de 3,2% (US Department of Commerce). Desde finales de 2015 que no se reporta un crecimiento menor al 1% en la economía estadounidense (Anexo II). La inflación en 2018 se incrementó en un 2,2% y-o-y.
- Si bien la economía crece, las declaraciones del actual presidente sobre las políticas y tratados de comercio exterior han generado incertidumbre en la industria de transportes pesados. Su actitud determinante y exacerbada sobre determinados asuntos ha producido tensiones con las principales economías mundiales.
  - Finalmente, luego de tensas negociaciones, el tratado del North American Free Trade Agreement (NAFTA) llegó a un acuerdo entre Canadá, México y EEUU (Diamond, 2018).
  - En cuanto a China, ambos estados han liderado una guerra comercial que tuvo como consecuencias aumentos impositivos en ciertos productos importados de ambos países. Los límites de esta guerra comercial parecen no terminar. Esto genera un panorama incierto para aquellos de la industria que viven del traslado de mercadería tanto importada como para exportar (Mayeda, 2018).
- En relación al mercado laboral, la preocupación por la escasez de mano de obra calificada logró por segundo año consecutivo el primer lugar en el ranking de problemas de la industria que releva el instituto de “American Transportation Research Institute” (ATRI) con un 39% de popularidad según el índice “Industry Concern Index”. Esta preocupación de la industria repercute especialmente a los empleadores. La dificultad de entrenar y retener en el mercado a los conductores de camiones sigue creciendo a pesar de los reiterados aumentos de salarios y bonos que han crecido exponencialmente durante los últimos años (ATRI, 2018).

**Figure 1: Distribution of Industry Issue Prioritization Scores**



La escasez de conductores estimada para 2018 fue de 50 mil conductores. Sin embargo, la Asociación Americana de Camiones (ATA) estima que este número ascenderá a 175 mil conductores para el año 2026. Bob Costello, vicepresidente de ATA, explica que esa estimación "...fue tomada en base a la escasez actual, la demanda proyectada, y el hecho de que la industria necesitará introducir 900 mil conductores en los próximos 10 años solo para reemplazar a los conductores que abandonan la industria, principalmente a través de retiros." (Kingston, 2018)



Si bien la escasez de mano de obra representa una de las principales preocupaciones para los dueños de flotas de camiones, se encuentra en el puesto número 9 del ranking para los propios camioneros. Esto se debe a que al haber menos competencia, los conductores reciben compensaciones más competitivas y eso se ve reflejado en el aumento de sueldos, beneficios y bonos. Por otro lado, los dueños de flotas deben reducir sus márgenes de ganancia en compensación del incremento mencionado. Además, se encuentran limitados para expandir las rutas hacia otros mercados (Anexo IV).

- Según un análisis realizado por la consultora en crecimiento estratégico “Frost & Sullivan” para EEUU y Europa en 2014, el crecimiento para el mercado de soluciones inteligentes de estacionamiento muestra una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) de 17,9%, lo que implicaría lograr ingresos por \$43.084 MM USD en 2025. Este análisis incluye estacionamiento de vehículos particulares. Las soluciones de reserva en tiempo real y de pago vía celular tendrán un TCAC más alto incluso entre 2014 y 2025 (arriba del 20%), ya que generan un ecosistema basado en aplicaciones móviles cuya preferencia es notable.

## Social

- Según el Census Bureau de EEUU, a junio 2019, la población total es de 329 millones de personas. Los estados que más población tienen son California, Texas y Florida aglomerando al 27% del total de la población.
- Desde la creación del FMCSA hasta el año 2017, las muertes ocasionadas en accidentes viales relacionados con tránsito pesado han decrecido un 26%, pero aún 4.000 personas mueren año a año y este número ha ido creciendo desde el año 2009 (FMCSA).
- En relación al desarrollo profesional, el tercer puesto del ranking de ATRI lo encabeza la débil retención de conductores en la industria. La tasa de renuncias/retiros en 2018 se estima fue la más alta desde 2013. Con una economía en crecimiento y una demanda de conductores en alza, la industria se replantea las inversiones que se realizan en contratar y capacitar a los conductores si la tasa de abandono continúa creciendo. Hasta el momento, se aplicaron medidas de incentivos a través de aumentos salariales y bonos monetarios. Una vez más, este problema preocupa más a los empleadores que a los propios conductores ya que se ven beneficiados por estas políticas de retención (Anexo III).
- El bien estar de los conductores ha escalado un puesto en el ranking de problemas que afectan a la industria relevado por ATRI en 2018. Si consideramos solo a los conductores comerciales encuestados, este ítem asciende al puesto 7 (Anexo III). Según la encuestadora HireRight, el 20% de los conductores se retiran por motivos de salud. La actividad requiere esfuerzos físicos elevados y se caracteriza por tener horarios de descanso distorsionados. Si bien los conductores deben cumplir con HOS, eso no asegura una pausa apropiada si se considera la infraestructura actual de los camiones o servicios alledaños disponibles para su correcto uso. La alimentación es otro de los factores que deteriora la calidad de vida de los conductores. Generalmente, los lugares donde hacen sus paradas

técnicas suelen ser puestos de comida rápida que les asegura seguir su camino sin grandes interrupciones. Finalmente, otro aspecto a considerar es la falta de una rutina de ejercicio diaria (Transport Topic News 2016). Este ítem se encuentra conectado directamente con la falta de políticas de retención de conductores en la industria ya que es publicidad negativa para los nuevos ingresantes. Sino mejoran las condiciones de bien estar de los conductores será difícil acompañar una política de retención.

- La disponibilidad de estacionamiento ocupa el segundo lugar en el ranking si consideramos solo a los conductores. Como fue comentado, esta escasez genera un costo altísimo para los conductores ya que deben o incumplir con HOS o estacionar en lugares no habilitados para tal fin y en consecuencia poner en riesgo su seguridad (ATRI 2018).

### Tecnológico

- Al consultar sobre soluciones a la problemática para estacionar en lugares habilitados, cada vez más es la porción de encuestados que elige sistemas de información en tiempo real (7,2% en 2017 a 11,7% en 2018).
- A su vez, el FMCSA destina presupuesto a investigación y desarrollo de sistemas inteligentes que puedan optimizar los espacios de estacionamiento disponibles para ser informados a los conductores en tiempo real. Invertir dinero en terrenos para crear la capacidad necesaria de estacionamientos no solo es muy costoso sino que es políticamente inviable. Es por eso que el FMCSA destina parte de su presupuesto en encontrar a través de la tecnología mejores formas de solucionar este problema.
- Electronic Logging Devices (ELD) – en diciembre 2016 comenzó la primera etapa de implementación (Anexo IV). Este sistema pasó a reemplazar todos los sistemas existentes en la industria y busca automatizar la carga manual o semi-automática que los conductores realizaban para cumplir con la regulación de HOS. Entre otras

mejoras, esta sistematización permite un mejor control del cumplimiento de la regulación HOS y facilita el control para los auditores en las rutas. En su análisis de impacto, FMCSA, estimó que la industria se ahorraría 2.4 MM USD en costos administrativos y salvaría 31 vidas anuales. En diciembre 2019 culmina la tercera y última etapa de su implementación y todos los conductores y dueños de flotas deberán tener registrado en FMCSA su propia certificación de ELD (FMCSA). El cumplimiento de dicha regulación impacta directamente en los conductores y su búsqueda para encontrar estacionamiento. Encuesta realizada a trabajadores de la industria indica que la mayoría de los conductores tardan en promedio unos 30 minutos en encontrar lugar para estacionar sus camiones (ATRI, 2016).

- Una de las mejoras o amenazas que se avecinan en la industria es la automatización de los vehículos. Otto Motors es una de las start-ups que está probando en el mercado este tipo de vehículos. El National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) explica los distintos pasos que llevarán a esta completa automatización. El vehículo será capaz de realizar todas las funciones requeridas para conducir sin intervención humana. Entre los beneficios de este avance, se destaca la seguridad, ahorro económico y social y mejoras en el tráfico. Sin embargo, otros jugadores de la industria consideran a la automatización como una amenaza a sus puestos de trabajo. El diario Los Ángeles estima que la automatización podría reemplazar 1,7 millones de camioneros en la próxima década. Pese a esto, nuevos tipos de trabajos derivados de esta implementación podrían adicionarse.

### Ecológico

- Considerando el contexto actual, vale la pena identificar qué consecuencias puede traer la pandemia provocada por la propagación del virus COVID-19 al negocio de Parko Truck. El virus está afectando a poblaciones de todo el mundo, y en especial, a países como China, Italia, España y EEUU. Al lunes 30 de marzo, EEUU tiene 164.274 personas con diagnóstico positivos de COVID-19 y 3.040 fallecidos (914 pertenecientes a la ciudad de Nueva York).

- Por el momento, EEUU ha tomado medidas sanitarias muy laxas en post de no congelar la economía. Sin embargo, se puso en vigencia un paquete de medidas de recuperación económica conocido como “The Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security (CARES)”, que tiene como objetivo asistir a los empleados y empleadores de pequeñas empresas. El plan implica la erogación de 2 billones USD para estabilizar y estimular la economía (ATA).
- A los fines del negocio de Parko Truck, el tráfico de camiones podría verse disminuido a industrias básicas como son la de alimentación, combustibles y fármacos. Esto implicaría que haya mayor disponibilidad de lugares para estacionar y que los conductores prescindan de otros medios para su búsqueda.
- Por otro lado, los servicios de bares y restaurantes en las autopistas están limitando su horario de atención y en otros casos se encuentran ya cerrados. Esto es un problema para los conductores ya que no pueden parar en sus estaciones de rutina. Recordemos que los conductores hacen paradas técnicas de aseo que tampoco están pudiendo realizar tal como informa en su cobertura especial FleetOwner. En la cuenta de Instagram “@cdllife”, donde se comparten noticias y novedades relacionadas con el transporte pesado, subieron una foto que evidencia como los conductores están sobrellevando el día a día con la pandemia (Anexo V). Un conductor muestra como a partir de la pandemia instaló un microondas entre otros dispositivos típicos de una cocina en la cabina continua al asiento del conductor. En ese sentido, Parko Truck podría colaborar con sus usuarios para indicar donde existan lugares de estacionamiento próximos a autoservicios que estén operando con normalidad.
- Uno de los efectos negativos que tiene la pandemia de COVID-19 en el negocio de Parko Truck es el cierre temporal de ciertos estacionamientos no convencionales (o como ellos los llaman “parking partners”). Eso perjudica al negocio ya que una de las partes está bloqueando la interacción en la plataforma. Sin embargo, no todos los *parking partners* tomaron la misma medida, con lo cual

los conductores que deban seguir trabajando para abastecer al país podrían hacer la reserva y pago online a través de la aplicación, evitando el contacto directo con un representante del estacionamiento.

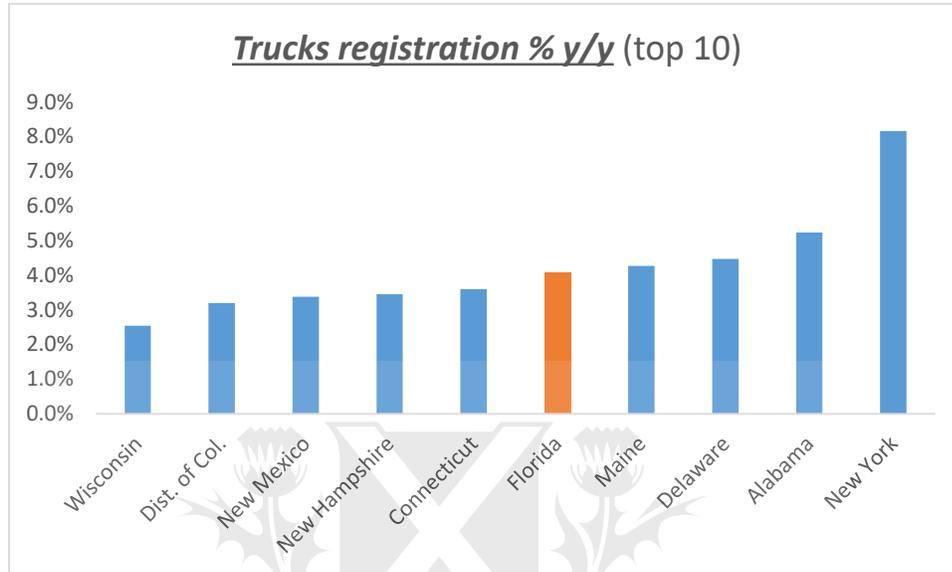
## Análisis de Mercado

Una visión amplia del mercado evita la conocida miopía del marketing que hace años introdujo Theodore Levitt (Best 2007). Para definir el mercado en un sentido amplio hay que analizar la demanda vertical y horizontal para los servicios que Parko Truck puede ofrecer. Tal como indica Roger Best, no debemos quedarnos únicamente con las necesidades manifiestas de nuestros clientes sino que debemos identificar necesidades no expresadas y descubrir nuevas oportunidades.

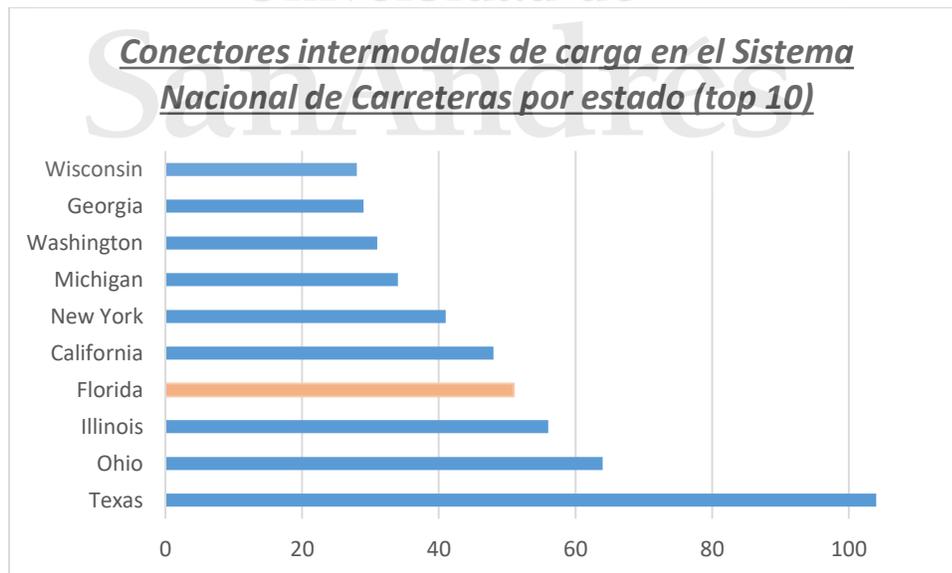
Siguiendo esta línea, Parko Truck se encuentra en el mercado de soluciones tecnológicas dentro de la industria de transporte. Una visión acotada de mercado sería referirnos únicamente al servicio online de reserva de estacionamos. Sin embargo, Parko Truck puede capturar información relevante para los distintos actores de la industria a través de su servicio core de parking. Para ejemplificar, con el tiempo la aplicación puede obtener *insights* sobre el comportamiento de los conductores y como toman decisiones. La industria del transporte aglomera otros rubros tales como aseguradoras, gasolineras, servicio técnico y repuesto, etc. Sin mencionar otras industrias de consumo masivo que pueden estar interesadas en este público target (cadenas rápidas, servicios financieros, hotelería). Esta información podría ser de utilidad para fines publicitarios generando un ingreso adicional a Parko Truck.

Para entender cuál es la oportunidad del negocio, es importante estimar el mercado potencial. Según las cifras informadas por DOT, el 43% de las exportaciones e importaciones nacionales se realiza a través de camiones y las proyecciones para 2045 muestran un crecimiento del 56%. Adicional, la demanda actual de espacios de estacionamiento para camiones exceden la oferta, y se proyecta que aumente un 43% para 2045 (US DOT 2017).

En el año 2018 se registraron 1% más de camiones que en el año 2017. Sin embargo, el estado de Florida tuvo un incremento del 4,1% siendo el quinto estado con mayor variación de los EEUU (US DOT 2018).



Sumado a esto, el estado de Florida cuenta con 51 conectores intermodales de carga en el sistema nacional de carreteras. Solo en Florida hay 25 aeropuertos, 14 terminales portuarias y 12 instalaciones de trenes/camiones (US DOT 2018).



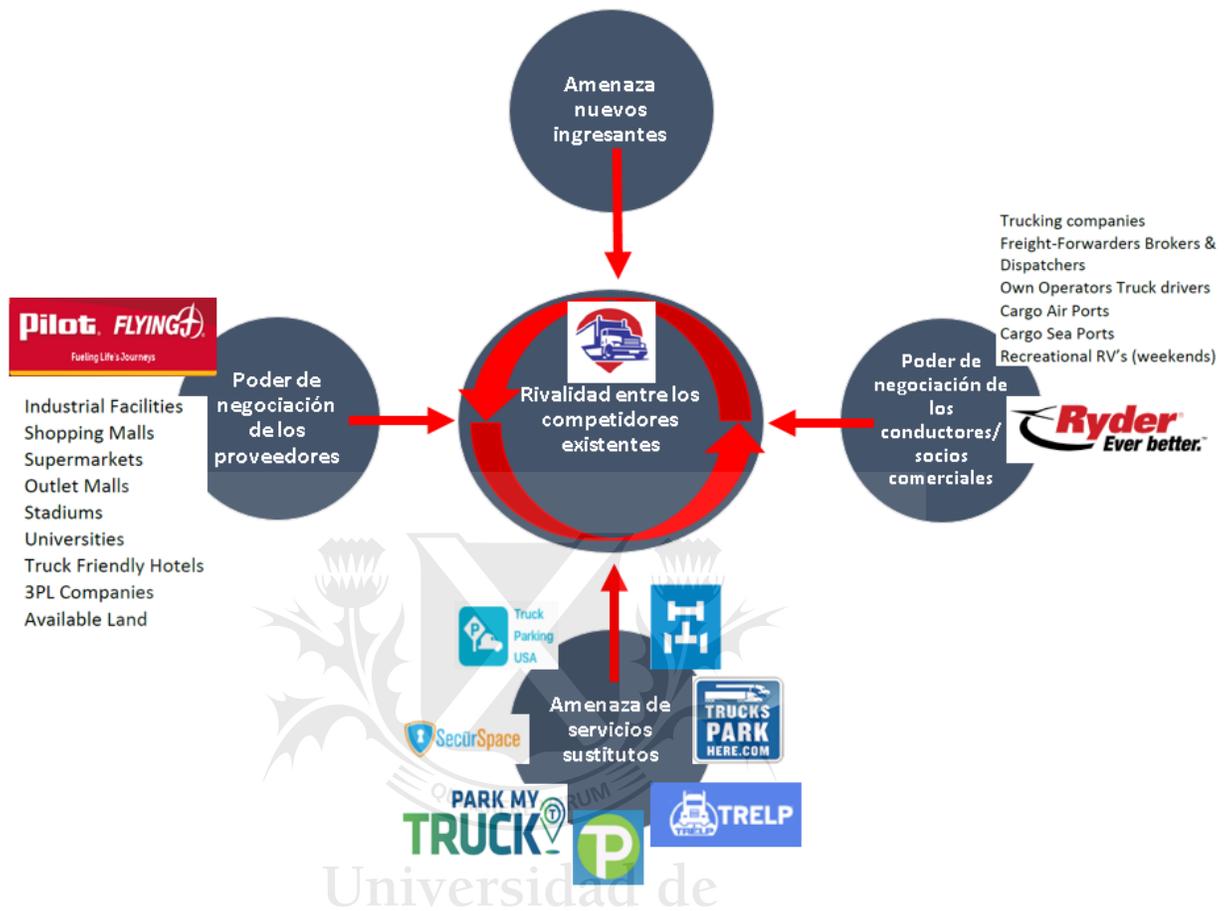
Para el año 2015 la Federal Highway Administration (FHWM) en su encuesta indicaba que EEUU tenía en total 308.920 lugares de estacionamiento para camiones.

Ya en esa época se encontraba por debajo de la demanda (15% de la demanda). Parko Truck junto con la empresa de real estate Florida Transatlantic Holdings, realizaron un estudio sobre potenciales socios comerciales en la zona y relevaron tanto zonas industriales como instalaciones de retail (Anexo VI). En total existirían unos 11 mil lugares adicionales en Miami y alrededores para estacionar camiones (considerando que por cada espacio para estacionar un camión se necesitan 10 espacios de auto).

Existen 5 fuerzas que dificultan el hecho de que un mercado alcance su potencial total (Best 2007). Es importante identificar si alguna de estas fuerzas es significativa para debilitarla lo más posible. En el caso particular de Parko Truck, la fuerza de “*disponibilidad*” es crítica. Si el aplicativo no cuenta con suficientes socios que ofrezcan espacios no convencionales para estacionar, el mercado potencial se achica significativamente. De igual forma, la fuerza de “*notoriedad*” también juega su papel ya que es difícil llegar a los conductores de forma individual para que utilicen los servicios de Parko Truck. En este sentido, nuevamente, es importante contar con socios estratégicos que fomenten el uso de la App. Por último, pero no menor, la fuerza de “*capacidad económica*” tiene su importancia aunque como hemos desarrollado anteriormente, al ser un problema tan importante en la industria, el servicio resulta atractivo e infringir las regulaciones es más costoso.

## Análisis de la Competencia

Conocemos el entorno sobre el que se desarrolla Parko Truck, la visión de mercado en un sentido amplio y su mercado potencial. Ahora bien, es necesario identificar que fuerzas operan alrededor del emprendimiento y el atractivo de la industria en términos de rentabilidad y oportunidad de negocio. A tal fin, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas del economista Michael Porter. Los modelos son representaciones simplificadas que nos permiten acercarnos un poco más a los sistemas reales más complejos. El objetivo en este caso es, a través del modelo, entender la situación de Parko Truck frente a los nuevos ingresantes, proveedores, clientes, sustitutos y rivales directos. Para poder dimensionar las fuerzas le asignaré un puntaje del 1 al 5, donde 1 es muy baja y 5 muy alta.



- Amenaza nuevos ingresantes: las barreras de entrada protegen a los competidores existentes de potenciales entrantes. Si son bajas, invita a entrar a nuevos, lo que conlleva una competencia por precio o tener que invertir más en valor a los consumidores. En este caso, basándonos en lo explicado en el marco teórico, al tratarse de una economía de redes la barrera de entrada más importante es ganar usuarios en ambos lados de la plataforma. La aplicación que mayor cantidad de usuarios leales tenga será la que se lleve el mercado, ya que el crecimiento de la plataforma va a depender de la cantidad de interacciones que haya entre ambos lados. Por consiguiente, es importante adquirir un gran volumen de usuarios que genere una barrera de entrada para los nuevos ingresantes; o lo que es igual, crear poco incentivo a que otras plataformas inviertan en desarrollo tecnológico a sabiendas de que existe ya una aplicación con un número crítico de usuarios. Parko Truck todavía no generó esta barrera de entrada ya que está

operando a la fecha en una etapa piloto. Por el momento cuenta con solo 4 proveedores (100 espacios de estacionamiento) y 3 socios comerciales que fomentan el uso de la App. Los usuarios orgánicos, es decir, que conocieron por sus propios medios a la aplicación, son marginales. Esto se debe también a que no se hicieron grandes inversiones en publicidad a la fecha. En conclusión, considero que la amenaza de ingreso de nuevos entrantes es muy alta (5).

- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores, entendidos en este caso particular como proveedores de espacios no convencionales para estacionamiento, utilizarán su poder para negociar condiciones más favorables para ellos. Si lo logran, serán ellos los que capturen el mayor valor de la industria. En este caso, como se puede ver en el gráfico, son muchos los proveedores que pueden asociarse con Parko Truck con lo cual no hay una alta concentración en un único proveedor. Por otro lado, el servicio que ofrecen es atractivo pero no crítico. En el caso de Pilot, es una cadena norteamericana de paradas de camiones en los EEUU que además de ofrecer combustible, provee espacios para estacionar camiones. En Florida cuentan con 31 sucursales (2192 espacios de estacionamiento). Si bien no es un proveedor de espacios no convencionales de estacionamiento, Pilot podría ser un socio de la aplicación y no se lo considera un sustituto ni rival directo para Parko Truck. En conclusión, considero que el poder de negociación de los proveedores es bajo (2).
- Poder de negociación de los conductores / socios comerciales: un comprador con poder de negociación fuerza los precios hacia la baja o demanda mayor valor en el servicio, viéndose la rentabilidad afectada. La sensibilidad al precio es fundamental: cuanta mayor, más presión en el precio del servicio. Si el servicio es poco diferenciado, poco crítico o valorado, entonces la sensibilidad al precio será mayor perjudicando a la industria. En el caso de Parko Truck, los conductores valoran el servicio ya que como hemos relevado las regulaciones respecto al cumplimiento de HOS son cada vez más estrictas y su falta de cumplimiento implica un costo económico a través de multas. Es por eso que la voluntad de

pago es alta. Sin embargo, no hay grandes barreras para que los socios comerciales cambien de aplicación. Los socios comerciales son actores clave en este momento ya que a través de ellos los conductores conocen los servicios de la App y optan por reservar estacionamiento. En conclusión, considero que el poder de negociación de los conductores y socios comerciales es media (3).

- Sustitutos: satisfacen la misma necesidad pero en forma distinta. No los consideramos rivales directos. En este grupo podemos identificar ciertas plataformas que buscan solucionar el problema que atraviesan los conductores a la hora de buscar estacionamiento.

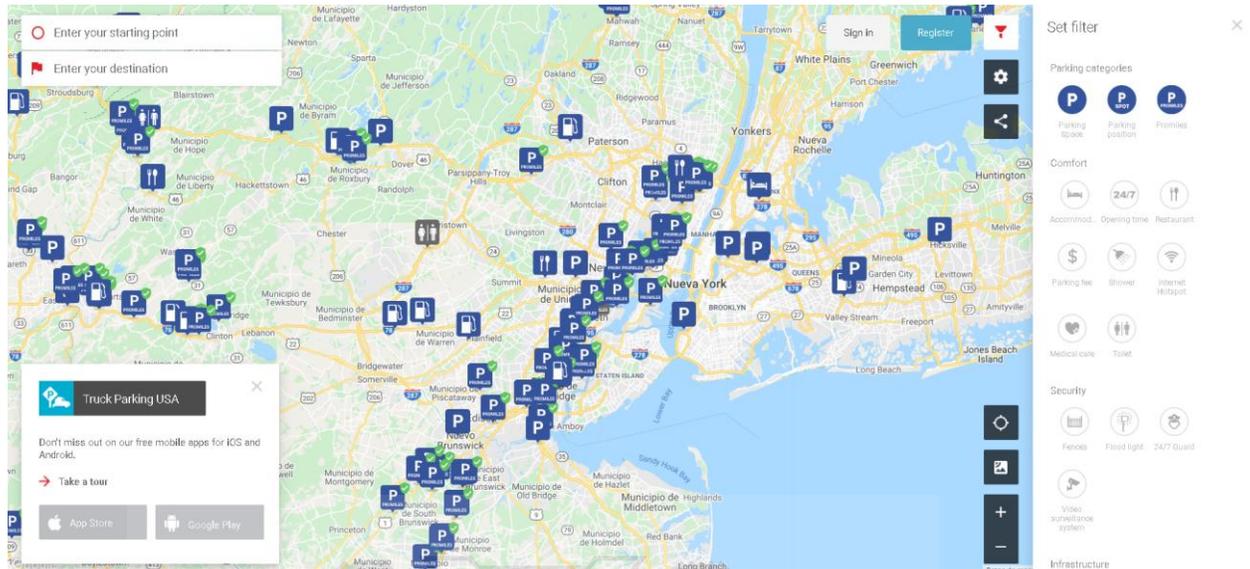
*Trucker Path* es una compañía estadounidense de redes de transporte especializada en servicios en línea y móviles para la industria de camiones. En febrero de 2017, *Trucker Path* alcanzó más de 1.5 millones de descargas y es el primero en la industria de camiones en tener más de un millón de instalaciones en Google Play Store. Esta red social permite que los conductores consulten la cantidad de lugares habilitados para estacionar en el destino donde van a terminar la ruta. Hay un *chat bot* que responde con el número de espacios disponibles en ese momento y provee mapas sobre el área. La red social también provee información relacionada a estaciones de servicio y estaciones de pesaje.

<https://truckerpath.com/>



*Truck Parking USA* es una red social que permite a los usuarios intercambiar experiencias sobre lugares de estacionamiento, estaciones de servicio y paradas de descanso en determinadas rutas.

<https://app.truckparkingusa.com/#/filters>



*Park My Truck* permite a los proveedores de estacionamiento de camiones (públicos o privados) informar la disponibilidad del estacionamiento a través de esta aplicación.

<https://www.natso.com/parkmytruck>

HOME / Park My Truck Mobile App

## PARK MY TRUCK MOBILE APP



Truck drivers who need to stop and rest are now able to use a **free mobile app** called Park My Truck to locate an available space.

### Download the Mobile App

[Download the Park My Truck app from the iTunes store here.](#)

[Download the Park My Truck app from the Google Play store here.](#)

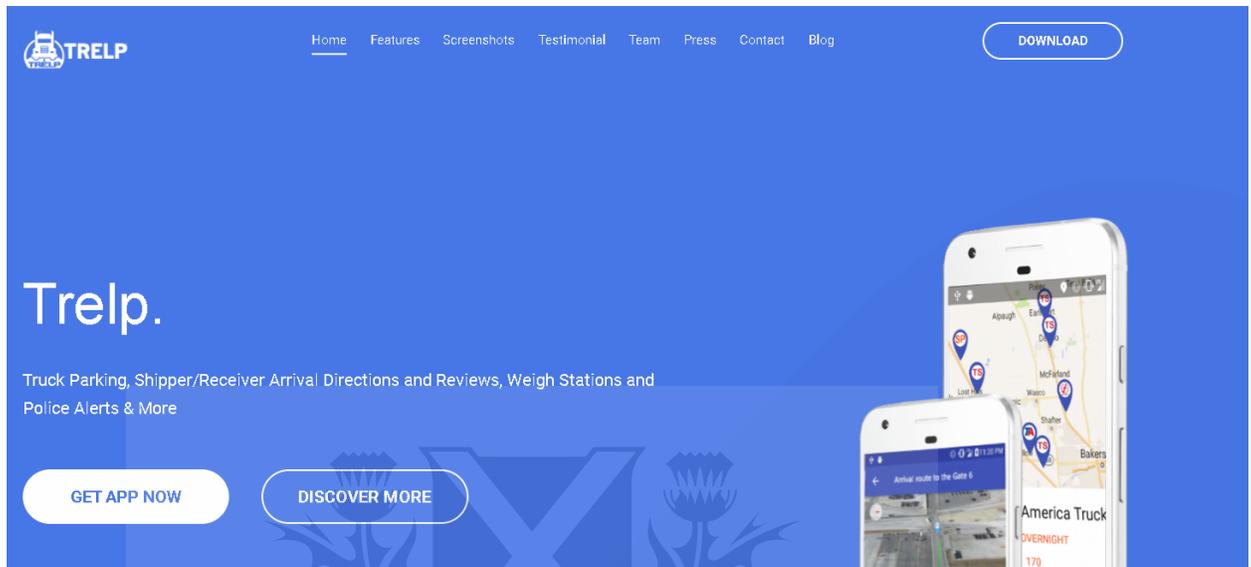
### Portal for Truck Parking Providers

[Parking providers can access the truck parking providers portal here.](#)

*Trelp (2016)* es una aplicación móvil diseñada para que los camioneros compartan su conocimiento y experiencia con otros conductores. Los conductores de camiones pueden notificar a otros conductores sobre: direcciones de última milla al remitente / receptor, lugares de estacionamiento (sin estar conectado con el

propietario del lugar de estacionamiento), alerta sobre estaciones de pesaje y policía.

<http://trelp.io/>



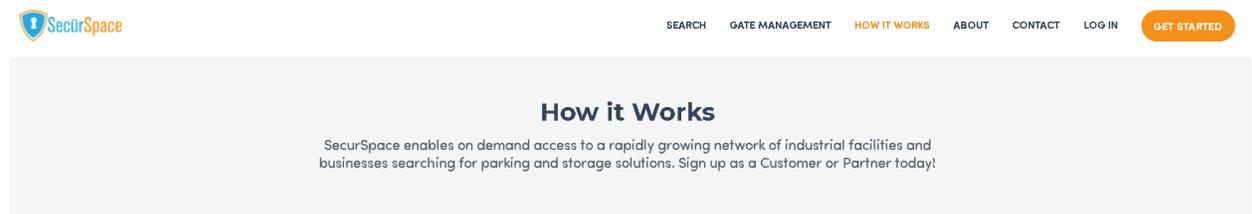
*Trucks Park Here* (desarrollado en 2019) fue financiada por el DOT utilizando una beca TIGER (Transportation Investment Generating Economic Recovery). Proporciona información en tiempo real sobre la disponibilidad de estacionamiento públicos y privados. La aplicación tiene ubicaciones de estacionamientos a lo largo de los principales corredores de carga en ocho estados del medio oeste (Indiana, Iowa, Kansas, Kentucky, Michigan, Minnesota, Ohio y Wisconsin).

<https://trucksparkhere.com/>



SecurSpace (2019), permite el acceso a una red de rápido crecimiento de instalaciones industriales y negocios que buscan soluciones de estacionamiento y almacenamiento.

<https://secur.space/how-it-works>



TruckPark (2017) es una App donde se ofrece el servicio de reserva de estacionamiento para camiones. TruckPark cobra a los conductores una tarifa por reservar lugares de estacionamiento. Tiene alcance nacional y los lugares para estacionar son espacios de operadores de estacionamientos. En el estado de Florida cuenta con 4 socios.

<https://truckpark.com/>



Los problemas principales que sufren los conductores podrían resumirse en los siguientes 4: falta de espacios disponibles, ubicación de los estacionamientos, información en tiempo real sobre la disponibilidad de espacios libres y reserva más pago online. Todos los sustitutos resuelven uno o dos problemas mencionados, sin embargo, están atrapados en la cantidad existente de espacios para estacionar que como hemos explicado anteriormente resulta insuficiente para la demanda actual. Además, si bien proveen información en tiempo real

sobre disponibilidad, la mayoría no acepta reservas y pago online. TruckPack quizá sea la App que más se asemeje a Parko Truck sino fuera porque depende de operadores de estacionamiento. A pesar de lo explicado, estas plataformas tienen mucho tráfico de usuarios que utilizan dichas plataformas en su día a día. En conclusión, la amenaza de sustitutos es muy alta (5).

- Rivalidad entre los competidores existentes: en tanto la rivalidad sea alta, la rentabilidad tenderá a disminuir cediendo la misma a los compradores o invirtiendo para mantener posiciones. Si la rivalidad se produce por precio, esto puede terminar en una guerra de precios que termina con el atractivo de la industria. No es posible determinar un competidor que ofrezca la misma solución que Parko Truck en la industria. Parko Truck elimina el limitante de espacios para estacionar, sin embargo, no cuenta con una masa crítica de usuarios al momento. En la actualidad esta fuerza es muy baja (1).

En conclusión, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es muy alta (5), el poder de negociación de los proveedores es bajo (2), el poder de negociación de los compradores es medio (3), el poder de los sustitutos es muy alto (5), y la rivalidad de los competidores es muy baja (1). El promedio de las 5 fuerzas da un valor de 3.2 si contabilizamos la fuerza de rivalidad al momento. Sin embargo, de existir un rival en el mediano plazo con la misma propuesta que Parko Truck, entonces estaríamos más cerca de un 4, lo que nos llevaría a determinar que la industria tiene un atractivo alto.

## Análisis del Consumidor

A los fines de este apartado, es necesario en una primera instancia describir quienes son los consumidores desde el punto de vista de Parko Truck. Esta división permite entender cuáles son los insights que motivan a cada tipo de consumidor para generar interacciones con el otro lado de la App. Como mencionamos en este trabajo final, cuantas más interacciones tenga la plataforma mayor será el valor que construya Parko Truck para sus usuarios. A continuación, mencionaremos a los distintos actores de cada lado de la plataforma.

Por un lado, los consumidores de la plataforma son los **proveedores o “parking partners”** que ofrecen lugares de estacionamiento no convencional. Entiéndase a este grupo como shoppings, supermercados, tiendas de descuentos, estadios, universidades, parques industriales, hoteles “*truck friendly*”, dueños de tierras y proveedores logísticos entre otros. El *driver* que motiva a ellos para ofrecer sus espacios es más bien de carácter económico. La gran estructura de costos que tienen las industrias de *retail* lleva a que hoy en día busquen fuentes de ingreso alternativas para poder sostener su negocio. Tomemos como ejemplo un shopping que en horario nocturno no tiene tráfico de consumidores. La gran superficie que ocupan no puede ser monetizada en horarios que no tiene atención al cliente. La alianza con Parko Truck permite que este shopping genere ingresos adicionales fuera de los horarios de apertura y a su vez, no requiera de inversiones de capital ni humano ni de infraestructura más allá de la existente.

Los *parking partners* tienen sus requisitos. En ciertos casos los emprendedores de Parko Truck recibieron quejas ya que los camioneros generaban problemas en la operatoria diaria del estacionamiento no convencional. Además de estacionar, realizan otras tareas relacionadas con la actividad (arreglos mecánicos, lavado del camión, etc.). Una de las experiencias negativas de un *parking partner* fue escalada a Parko Truck y ellos debieron reasignar un estacionamiento no convencional distinto a la empresa de transporte.

Los estacionamientos habilitados existentes también podrían ser considerados proveedores, como explicamos en el apartado anterior, no son considerados rivales directos. Esto se debe a que la industria carece de tecnología y los dueños de estos estacionamientos revelan las problemáticas que esto conlleva para ellos:

- En algunas ocasiones, los conductores se van del estacionamiento sin pagar.
  - Parko Truck resolvería esta problemática para ellos ya que el pago se hace por anticipado a través de la App.
- No tienen el 100% de los espacios ocupados a las distintas franjas del día.
  - A través Parko Truck podrían disponer estos lotes libres para que se ocupen por conductores que acceden a la App.

- Carecen de datos relevantes sobre su negocio. Si bien a través de sus empleados pueden identificar picos de demanda y estacionalidad, no tienen data dura que les permita tomar otras decisiones de negocios. Por ejemplo, desconocen porqué un conductor eligió su estacionamiento y no otro.
  - Parko Truck va a concentrar mucha información de utilidad para sus negocios tales como comportamiento y toma de decisiones de los conductores.

Por otro lado, la plataforma tiene a los **demandantes** de lugares de estacionamiento que también son consumidores a los fines del análisis de este apartado. Estos son empresas de camiones, conductores de camiones propios, agentes de carga y despachantes, operadores de transporte, flete aéreo y marítimo, vehículos de uso recreativo (RV), entre otros.

Las características demográficas de los conductores en general son las siguientes:

- Edad: el 25% ronda los 18-34 años mientras que el 75% restante ronda los 35-65 años. El “US Census Bureau” reporta que la edad promedio de un conductor es de 47, siendo significativamente más alta que el promedio de las industrias donde la edad media es entre 5 a 10 años más baja.
- Género: la gran mayoría de conductores de tráfico pesado son hombres. Solo el 7% de tráfico comercial es conducido por mujeres (US Census Bureau).
- Ingreso promedio: un conductor puede ganar en promedio 44.000 USD al año, de acuerdo a la última información provista por “Bureau Labor Statistics”.
- Nivel de educación: el 15,6% no tiene nivel secundario completo, el 47,1% tiene nivel secundario completo, 30,8% comenzó estudios de grado y solo el 6,5% logró un título universitario o posgrado (US Census Bureau).
- Ubicación geográfica: el estado de Texas es el que más cantidad de conductores emplea, siendo 15 de cada 1000 trabajadores conductores de camiones. Le siguen en la lista California, Pennsylvania y Florida.

Para comprender a nuestro consumidor final, es importante analizar las condiciones de su trabajo diario. Los conductores transportan mercadería que puede llegar a pesar

toneladas. Para ellos, la cabina del camión es su casa y oficina al mismo tiempo. A modo de ejemplo, tomemos a los conductores de larga distancia. Este grupo puede estar muchos días, incluso semanas, sin volver a su casa. Dentro del camión existe lo que se conoce como “*sleeper cab*”, es decir, una cabida para dormir que está situada atrás del asiento del conductor y que, en general, tiene un diámetro de 2 m de largo por 1 m de ancho. Allí es donde duermen, cocinan, se relajan y viven durante muchas horas/días de corrido. Arriba de la litera, hay otro espacio donde generalmente guardan objetos personales y también instalan dispositivos de cocina tal como vimos en la cuenta de @cdllife. Algunos más sofisticados tienen televisiones pequeñas o incluso alguna consola de juegos para sus momentos de descanso, pero dado el diámetro no es un lugar donde haya mucho espacio para instalar dispositivos en el camión. Respecto a sus necesidades de aseo, los camiones no contienen baños. Es por eso que los conductores deben hacer paradas técnicas de forma frecuente y en caso de no encontrar servicios abiertos en la ruta es muy común que realicen sus necesidades en botellas. Los conductores prefieren no parar constantemente ya que pierden tiempo y dinero en cada parada técnica. Tampoco suelen frecuentar hoteles ya que es muy costoso con lo cual lo ideal es encontrar un espacio habilitado y seguro para estacionar el camión y meterse en su cabina.





No todos los camiones cuentan con esta cabina ya que muchos conductores no realizan distancias largas, sino que conducen ida y vuelta por zonas que los llevan nuevamente a sus casas en el día.

El estilo de vida de los conductores puede traerle problemas de salud a futuro. El sedentarismo que implica su trabajo se agrava con la falta de espacio para moverse y una rutina que nos les facilita el hecho de hacer ejercicio o mantener un orden alimenticio. Sus hábitos alimenticios son un factor de preocupación. Es común que por ahorro de tiempo y dinero hagan paradas técnicas en casas de comida rápidas que en general coinciden con comida chatarra. Los conductores quieren ganar dinero para poder mantener a sus familias, con lo cual si el camión no se mueve, ellos no hacen dinero. En algunos casos pueden cocinar dentro de la cabina pero la variedad alimenticia es limitada considerando los artefactos que pueden tener en el camión. Además es usual que lleven “snacks” o caramelos para evitar el aburrimiento o la somnolencia. Existe un estereotipo de conductor especialmente en EEUU que coincide con una persona con sobrepeso. Si bien en EEUU el sobrepeso es una problemática de muchas industrias, no solo la de transportistas, hay que ser objetivo en que estas personas pasan muchas horas sentados arriba de un camión aumentando la probabilidad de sufrir este tipo de enfermedades.

Adicional a esto, es habitual en la industria que estos conductores después de muchos años sufran de apneas de sueño, situación que está relacionada con el problema

de sobrepeso que comentamos en el párrafo anterior. De acuerdo a un estudio realizado por “Center for Disease Control and Prevention” (CDC) en 2015, más de la mitad de los conductores son fumadores comparado con un 19% para la población en general. Además, el 66% reveló ser parte de alguno de los grupos con factores de riesgo relacionados con hipertensión, obesidad, tabaquismo, colesterol alto, falta de actividad física y 6 o menos horas de sueño al día.

De acuerdo con Truck Right, el 95% de los conductores de camiones posee un Smartphone. La adquisición del celular puede ser a través de las empresas de transporte que facilitan esta herramienta para estar en contacto durante los viajes, como también por compra propia. El celular es una herramienta de uso personal y profesional. Luego de varios días fuera de sus casas el celular les permite estar en contacto con sus familias y amigos. Además, los conductores utilizan aplicaciones relacionadas con su actividad, por ejemplo App de navegación. Consultado por este aspecto el dueño de la empresa de transportes comentó que Waze era una de las aplicaciones más populares por los conductores. Esta App es de uso gratuito aunque requiere de conexión a internet. Provee información en tiempo real sobre el tráfico, accidentes, estaciones de servicio, etc.

Comprendiendo su rutina y costumbres, es más fácil entender porque para los conductores la búsqueda de estacionamiento es un asunto crítico cuando salen a trabajar. Imaginemos que los camiones ocupan 10 veces el lugar de un auto tradicional con lo cual no es fácil estacionar el camión ni por pocos minutos en una parada técnica. Además los conductores revelan que cuando esperan en las salidas de los estacionamientos para conseguir que se libere algún espacio se quedan dormidos. Se terminan despertando con un agente de tránsito golpeando la ventana para solicitarle que se retire del camino incluso poniéndoles una multa. Esos conductores tienen que salir nuevamente a la ruta a buscar otro estacionamiento.

Cuando nos preguntamos porque un conductor buscaría estacionamiento vía Parko Truck versus un estacionamiento público hay al menos tres variables a considerar. En primer lugar, la cantidad de lugares disponibles. En segundo lugar, el precio de una opción versus la otra. Por último, la ubicación geográfica. En ese sentido, los estudios mencionados y las empresas transportistas revelan que los espacios de los

estacionamientos públicos son sumamente limitado, resultando difícil para el conductor que quiere estacionar. Respecto al precio, es importante entender quien asume el costo de esta actividad. Si se trata de empresas de transporte que tienen su propia flota de camiones, el costo lo asume la empresa y en general se hacen contratos mensuales con dueños de estacionamientos para que cubran la demanda de su flota. En ese sentido, el conductor irá a donde le indique su empresa. En general los estacionamientos públicos funcionan por franjas horarias y si un camión pasa esa franja ya les cobra un nuevo lote de horas que quizá no necesita. Por consiguiente, tanto a las empresas como al conductor les rinde más el sistema de contrato mensual. Respecto a la tercera variable, los conductores prefieren estacionar en lugares que estén cerca de las autopistas principales y áreas comerciales o de entretenimiento. En general los estacionamientos públicos no están localizados cerca de áreas comerciales, sino en las afueras de las grandes ciudades siendo costoso para los camioneros el traslado hasta dicho centro. En ese sentido, Parko Truck cuenta con lugares de estacionamientos más pequeños pero mejor ubicados de cara a los conductores.

Con estas experiencias podemos identificar cuáles son los puntos de dolor y en contraposición cuáles son los puntos clave del servicio que los conductores más valoran. Dentro de los principales drivers que motivarían el uso de la App podemos mencionar el ahorro de tiempo, la certeza de salir a la ruta con un destino final que estará aguardando su llegada, la tranquilidad de no estar parados con los camiones llenos de mercadería en lugares poco frecuentados e inhabilitados, la posibilidad de estacionar cerca de un área comercial para tener un momento de dispersión y la seguridad de no incurrir en multas por un incumplimiento de HOS. Además, reducir el riesgo de mortalidad ya que el hecho de estar mal estacionados en espacios prohibidos pone en riesgo su vida y la de otros.

Las empresas de camiones, agentes de carga y despachantes y los operadores de transporte también son considerados demandantes o intermediarios con nuestro consumidor final. Ellos expresan la necesidad de contar con más espacios habilitados para estacionar camiones. En algunos casos cuentan con estacionamiento para sus camiones, pero ven limitada su capacidad económica ya que no tienen espacio suficiente

para recibir otros camiones externos a la empresa. Las empresas de leasing de camiones manifiestan que tienen restricciones de crecimiento a su mercado potencial con los conductores de corta distancia ya que no quieren alquilarlos por no contar con lugar para estacionar los mismos.

Para entender quiénes están detrás de estas empresas, podemos tomar el ejemplo de Ryder, una de las empresas de transportes que está funcionando como *sponsor* dentro de la etapa piloto de Parko Truck. Esta empresa nació hace 85 años con un camión modelo Ford y un conductor, Jim Ryder. Desde entonces, se fueron expandiendo hasta convertirse en una empresa líder de venta y alquiler de camiones. Ellos comprenden la problemática de sus conductores y quienes alquilan sus camiones y por eso están alineados en este proyecto. Otra de las empresas aliadas fue fundada por un contador que se hizo de camiones por el pago de una deuda que no pudo ser saldada de otra manera. Este señor no tenía experiencia previa en transporte, pero vio la oportunidad de emprender una empresa de camiones. Hay empresas que hoy en día son más corporativas, como es el caso de Ryder, mientras que otras tienen una escala más chica.

Si bien este grupo de consumidores demanda espacio para estacionar camiones, también tienen otros requisitos. En una entrevista en profundidad uno de los dueños de estas empresas comentó que el aspecto seguridad es fundamental para ellos. En ese sentido, no es suficiente el mero espacio sino que además solicitan que el estacionamiento no convencional disponga de cámaras, portones, alambrados y tecnología relacionada para asegurarse que ante un eventual incidente puedan realizar un reclamo al seguro. Para los emprendedores de Parko Truck, esto ha sido un limitante en varios casos ya que no todos los *parking partners* cuentan con dichos *amenities*. Esto generalmente es más solicitado a medida que la empresa es más grande en tamaño y tiene un *checklist* previo de requerimientos para poder contratar el servicio.

Los fletes de carga aérea o marítima también ven afectada su actividad ya que pierden competitividad frente a otros puertos por falta de estacionamiento cerca de la zona donde operan.

## Análisis Interno

Hasta ahora hemos revisado aspectos que rodean a Parko Truck, tales como los factores externos, competencia y en detalle a nuestro “consumidor” entendido en sentido amplio hacia ambos lados de la plataforma. En este apartado nos centraremos en Parko Truck como emprendimiento puertas adentro. A los fines de realizar este análisis utilizaré el marco VRIO (Valuable, rare, imitable, organization) creado por Jay Barney y Gorman Clifford.

De acuerdo con los autores, para lograr una ventaja competitiva sustentable en el tiempo es necesario que el servicio que cualquier empresa provea sea valioso, raro, difícil de imitar y que su organización esté alineada con la estrategia para ser ejecutada de forma eficiente.

Al ofrecer espacios de estacionamiento no convencionales, Parko Truck amplía la capacidad actual de lugares de estacionamiento creando nuevos y temporales espacios. Esto permite que la industria se acerque a su mercado potencial ya que sale del límite físico registrado hace años. Esta diferenciación con el resto de los competidores - aplicaciones o establecimientos existentes- aumenta el valor de su servicio y la capacidad de diferenciación con todos ellos. Sumado a esto, es de las pocas que ha desarrollado una plataforma de reserva y pago online en solo 3 pasos. Los consumidores hacia ambos lados de su plataforma valoran el servicio y es lo que motiva a pensar que va a generar rendimientos positivos a Parko Truck.

Por otro lado, el servicio que ofrece el emprendimiento cumple con la condición de raro ya que en la actualidad no existe en la industria. Parko Truck es la única aplicación que resuelve el dilema de los conductores utilizando espacios no convencionales para estacionar camiones. Las economías colaborativas existen en otros ámbitos pero no habían llegado a la industria de transporte pesado. En parte esto se debe a la falta de tecnología que caracteriza a la industria.

En tercer lugar, debemos analizar cuan fácil resultaría para los competidores replicar la estrategia de Parko Truck. En el caso de recursos intangibles, como es el servicio de la aplicación, es más difícil imitar al 100%. Esto se debe a que Parko Truck

va a tejer una red de proveedores con los cuales desarrollará una alianza estratégica y lo mismo hará del otro lado de la plataforma con empresas de camiones y operadores logísticos como hemos revisado. Las alianzas como éstas llevan mucho tiempo para construirse y requieren de la confianza de ambas partes. Adicional a esto, hay un desarrollo sistémico entre las partes para proveer el servicio en la App a los consumidores finales. Con lo cual no es tarea fácil replicar al 100% su estrategia y ejecución o al menos no es una tarea que se pueda realizar de un día para el otro.

Por último, los sistemas y la estructura interna de Parko Truck están desarrollados para capturar el valor construido. En cuanto a los proveedores, hay un control sobre las características físicas que deben reunir para estar habilitados y ser socios dentro de la App. Esto asegura el éxito de la operación con los camiones. De mínima los establecimientos deben contar con 6 hectáreas y en el caso de los retailers, 300 espacios para estacionamiento. Adicional a esto, el espacio debe estar localizado en zonas estratégicas, es decir, cerca de autopistas y/o avenidas principales y/o aeropuertos y/o puertos y/o zonas industriales. En lo que respecta a los conductores, Por otro lado, la aplicación fue revisada ya que tenía unos bugs en su primera versión. Dado que el emprendimiento está en una etapa piloto es necesario ir corrigiendo todo lo que no esté funcionando en línea con la estrategia.

Considerando todos los factores, a priori se puede decir que Parko Truck tiene una ventaja competitiva sostenible al menos en el medio y largo plazo.

## Diagnóstico de la situación

### Análisis FODA

A través de la herramienta FODA analizaremos las características internas de Parko Truck (fortalezas y debilidades) y su situación externa (oportunidades y amenazas) con el fin de diseñar un plan de marketing de conveniencia para la start-up.

## Fortalezas

- Toma de decisiones de manera rápida y ágil por ser una empresa nueva, que está aprendiendo sobre la marcha y con infraestructura pequeña.
- Alianzas estratégicas con *parking partners* y empresas de transporte, que facilitan el crecimiento y otorgan un sello adicional de calidad a la marca.
- Personal muy comprometido con el proyecto, con un marcado espíritu emprendedor.
- Servicio innovador dentro de la industria, que además incluye la reserva y pago online a través de la aplicación.
- Al tener un canal digital pueden implementar modificaciones que impacten al mismo tiempo a todos los conductores.

## Oportunidades

- Crecimiento de la industria de transporte con capacidad instalada limitada para el estacionamiento de tráfico pesado.
- Regulación cada vez más estricta sobre las horas de servicio e implementación inminente de dispositivos electrónicos que detectan de forma automática cuando un conductor no está en regla.
- Tendencia creciente en la demanda de este tipo de soluciones para el estacionamiento de tráfico pesado.
- Apoyo político en el ámbito de transporte para la promoción y crecimiento de emprendimientos que impulsen la innovación tecnológica en la industria.
- 95% de penetración en Smartphone dentro de los conductores

## Debilidades

- Distancia geográfica de los emprendedores respecto al mercado objetivo. La falta de presencia física genera dificultades para acelerar el crecimiento del negocio.
- Falta de capital inversor para impulsar del negocio.
- Derivado de la falta de presupuesto, escasa inversión en publicidad complicando la captación masiva de conductores independientes.

- Dependencia de *parking partners* que posean mayores *amenities* en sus instalaciones, especialmente en lo que respecta a medidas de seguridad.
- Poca información capturada dentro de la App de Parko Truck sobre los usuarios finales. Por ejemplo, en la versión actual de la App no hay una encuesta de satisfacción posterior al uso del espacio en el estacionamiento no convencional.

### Amenazas

- Incertidumbre respecto al rumbo que tomará la pandemia causada por el COVID-19.
- Incertidumbre sobre las medidas políticas y económicas que tomará el actual presidente durante el 2020, considerando las futuras elecciones presidenciales que tendrán lugar en noviembre 2020.
- Surgimiento de nuevas empresas que busquen dar solución a esta problemática o existentes que mejoren sus servicios aceptando reserva/pago online.

## Matriz FODA

MATRIZ FODA					
	OPORTUNIDADES				
	Crecimiento de la industria de transporte.	Demanda creciente para el estacionamiento de tráfico pesado	Regulación estricta sobre HOS e implementación de ELD	Apoyo político para impulsar la innovación tecnológica en la industria	95% de penetración en smartphones dentro de los conductores
FORTALEZAS					
<b>Toma de decisiones de manera rápida y ágil por ser una empresa nueva</b>	Posibilidad de tomar decisiones en tiempo real dependiendo las necesidades que sigan surgiendo dentro de la industria		Ante nuevas o cambios en regulaciones, adaptar la servicio para facilitar el cumplimiento por parte de los conductores.		
<b>Alianzas estratégicas con parking partners y empresas de transporte</b>	Apoyarse en estas alianzas para generar conocimiento en la industria y posicionarse como TQM en Miami.				
<b>Personal muy comprometido con el proyecto, con un marcado espíritu emprendedor</b>				Adherirse a distintas congresos y eventos que refieran al valor del emprendedurismo.	
<b>Servicio innovador dentro de la industria, que además incluye la reserva y pago online a través de la aplicación.</b>	Utilizar esta característica para diferenciar a la marca de sus competidores			Posicionar a Parko Truck como un referente de la innovación en la industria de transporte.	

MATRIZ FODA

	AMENAZAS		
	Incertidumbre respecto al rumbo que tomará la pandemia causada por el COVID-19.	Futuras elecciones presidenciales que tendrán lugar en noviembre 2020	Surgimiento de nuevas empresas que busquen dar solución a esta problemática o existentes que mejoren sus servicios.
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>Toma de decisiones de manera rápida y ágil por ser una empresa nueva</b>	Generar escenarios de crecimiento de acuerdo al contexto para adaptarse a los distintos desafíos asegurando la continuidad del negocio.		
<b>Alianzas estratégicas con parking partners y empresas de transporte</b>	Motivar a los socios para que provean material de higiene a los conductores durante este periodo (por ej: alcohol en gel en parking partners)		
<b>Personal muy comprometido con el proyecto, con un marcado espíritu emprendedor</b>	Desarrollar barreras de entrada temporales a través de nuevos y mejores servicios que dificulten la entrada pronta de competidores		
<b>Servicio innovador dentro de la industria, que además incluye la reserva y pago online a través de la aplicación.</b>	Destacar en redes propias que PT ofrece un servicio único en la industria y las medidas que se están tomando frente a la pandemia para apoyar a los conductores que abastecen al país día a día.		

MATRIZ FODA

	OPORTUNIDADES				
	Crecimiento de la industria de transporte.	Demanda creciente para el estacionamiento de tráfico pesado	Regulación estricta sobre HOS e implementación de ELD	Apoyo político para impulsar la innovación tecnológica en la industria	95% de penetración en smartphones dentro de los conductores
<b>DEBILIDADES</b>					
Distancia geográfica de los emprendedores respecto al mercado objetivo					
Falta de capital inversor para impulsar del negocio.			Apelar a las regulaciones actuales para que los inversores comprendan la valoración del servicio por parte de los consumidores	Aprovechar distintas campañas y eventos políticos que hagan referencia al emprendedurismo en la industria para impulsar el conocimiento de la	
Escasa inversión en publicidad complicando la captación masiva de usuarios			Subir posteos en las redes sociales propias para generar contenido relevante de cara a las empresas de transporte y conductores sobre las implicancias de las regulaciones actuales.		Aprovechar la penetración en favor a PT, invirtiendo en publicidad para generar conocimiento y descargas de la app
Dependencia de parking partners que posean mayores amenities en sus instalaciones, especialmente en lo que respecta a medidas de seguridad	Asistir a los parking partners actuales en las necesidades de las empresas de transporte para potenciar el uso de su capacidad instalada. Revisar que inversiones serían necesarias en cada caso versus los beneficios potenciales.				
Poca información capturada dentro de la app sobre los usuarios finales	Incorporar una encuesta de satisfacción (por ej: NPS) que revele de primera mano las experiencias de los conductores, permitiéndoles mejorar el servicio y que los conductores sean escuchados por PT		Enviar contenido relevante en forma de newsletter a los usuarios adheridos sobre las implicancias de la regulación actual y próximas implementaciones		Potenciar la captura de información relevante de los usuarios para generar negocios y mejorar el servicio existente.

**MATRIZ FODA**

	AMENAZAS		
	Incertidumbre respecto al rumbo que tomará la pandemia causada por el COVID-19.	Futuras elecciones presidenciales que tendrán lugar en noviembre 2020	Surgimiento de nuevas empresas que busquen dar solución a esta problemática o existentes que mejoren sus servicios.
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>Distancia geográfica de los emprendedores respecto al mercado objetivo</b>	Dada la imposibilidad de viajar al exterior en lo que resta de la pandemia, mantener reuniones con las empresas aliadas para evitar la pérdida de contacto y continuidad del negocio	Ante la continuidad de Trump como presidente, considerar un plan de contingencia en caso que la emigración a EEUU sea más restrictiva.	Evaluar la incorporación de una oficina local que pueda ser más ágil en estas primeras instancias para capturar clientes en la zona de Miami. Realizar viajes de manera frecuente por parte de los emprendedores pre acordando agenda con los proveedores y clientes..
<b>Falta de capital inversor para impulsar del negocio.</b>	Llevar un business plan ajustado al contexto de incertidumbre que los inversores podrían tener, haciendo foco en la importancia que tiene el transporte pesado en la industria de EEUU y apelando a la innovación como alternativa de diversificación en sus carteras		
<b>Escasa inversión en publicidad complicando la captación masiva de usuarios</b>	Aprovechar el contexto para hacer campañas de awareness, reivindicando a la industria de transporte que está abasteciendo al país.		Invertir en publicidad agresivamente para capturar mayores usuarios antes de que nuevas empresas logren crear una barrera de entrada para Parko Truck
<b>Dependencia de parking partners que posean mayores amenities en sus instalaciones, especialmente en lo que respecta a medidas de seguridad</b>	Revisar en conjunto con los parking partners un protocolo frente al COVID-19 que les permita habilitar espacios sin necesidad de incurrir en riesgos y dando soporte a los transportistas que diariamente salen a trabajar.		
<b>Poca información capturada dentro de la app sobre los usuarios finales</b>			

## Estrategia

Tras haber analizado la situación coyuntural en la que se encuentra el emprendimiento, el análisis interno de Parko Truck y el desarrollo estratégico a considerar a partir de la matriz FODA, se procederá a definir la estrategia de marketing, principal objetivo del presente trabajo.

### Segmentación y Targeting

En esta sección el objetivo es identificar cuáles son nuestros potenciales consumidores, describirlos y diferenciarlos en segmentos que serán homogéneos entre si y distintos entre ellos. A los fines de realizar esta distinción se utilizarán variables demográficas, geográficas, intereses y estilo de vida. Esto nos permitirá tener una visión global para luego seleccionar que segmentos resultarán críticos para Parko Truck en sus primeros pasos y en un plan futuro. Esta decisión dependerá, entre otros, de factores tales como presupuesto y recursos necesarios para proveer un servicio satisfactorio a dichos segmentos.

Las variables utilizadas para realizar la segmentación serán las siguientes:

- Demográficas: la ocupación como un factor clave para entender que función cumple dentro de la industria. El nivel de ingreso influye en la posibilidad de incurrir en el costo de adquirir los servicios que presta Parko Truck. La edad y género como factores descriptivos. Si bien actualmente es una industria con baja penetración del género femenino y edad promedio alta respecto a la media de otras industrias, la escasez de mano de obra ante un contexto de crecimiento de la industria irá abriendo oportunidades en el largo plazo a una mayor participación femenina y la incorporación de conductores más jóvenes.
- Geográfica: utilizaremos esta variable para distinguir a consumidores que podrían generar ingresos futuros en otras zonas de EEUU versus aquellos cuya operatoria y residencia está concentrada en el estado de Florida.

- Beneficio buscado: seguridad, ahorro de tiempo, reducción de incertidumbre, cumplimiento regulatorio, practicidad, etc. Todos son motivos válidos para elegir la marca.
- Estilo de vida: esta variable está relacionada con la variable demográfica de ocupación ya que determina la preferencia de los consumidores por ciertas actividades o intereses en los cuales eligen invertir su dinero y tiempo.

En base a las variables mencionadas se elaboró un cuadro con los segmentos de consumidores que podrían ser potenciales usuarios de la plataforma. Se asignaron nombres arquetípicos con el fin de darles mayor personalidad.



Segmento potencial	Variables								Target	Etapa del negocio
	Demográficas				Geográfica		Beneficio buscado	Estilo de vida		
	Ocupación	Nivel de ingreso anual	Edad	Género	Florida y otros estados de EEUU	Florida				
<b>Los Farewey</b>	Conductores de larga distancia	Promedio 44.000 USD	18-55	Masculino	x		-ahorro de tiempo -tranquilidad -practicidad -seguridad -dispersión -cumplimiento HOS	-semanas/meses lejos de sus hogares -padres de familia -escaso cuidado alimenticio -sedentarismo -familiares de camioneros		<b>Segunda fase</b>
<b>Los Closewey</b>	Conductores de corta distancia	Promedio 44.000 USD	18-55	Masculino		x	-ahorro de tiempo -tranquilidad -practicidad -seguridad	-semanas/meses lejos de sus hogares -padres de familia -escaso cuidado alimenticio -sedentarismo -familiares de camioneros	x	<b>Primera fase</b>
<b>Los Corpo</b>	Empresas de transporte o logística/ despachantes/ operadores	>= 6 MM USD*			x		-aumentar capacidad del negocio - resolver problemas de la operatoria diaria - seguridad - cumplimiento regulatorio - apoyar el emprendedurismo y la innovación como estrategia de posicionamiento de marca	-empresarios, ex camioneros que emprendieron en la industria - trabajan en oficinas - horario de trabajo fijo - viajan por placer y negocios - alta burocracia interna		<b>Segunda fase</b>
<b>Los Fighters</b>	Empresas de transporte o logística/ despachantes/ operadores	< 6 MM USD*				x	-aumentar capacidad del negocio - resolver problemas de la operatoria diaria - cumplimiento regulatorio - seguridad - practicidad - terciarización	-empresarios, ex camioneros que emprendieron en la industria - trabajan en oficinas - horario de trabajo fijo - menos burocracia	x	<b>Primera fase</b>
<b>Los Heavy</b>	Fletes de carga aérea o marítima	= 30 MM USD*				x	-aumentar capacidad de negocio - aumentar competitividad	-profesionales en comercio internacional - trabajan en oficinas dentro o cerca de aeropuertos y puertos marítimos		

\* valores estimados de facturación en base a las empresas que dan soporte a Parko Truck en su fase Beta

A continuación se describe con mayor precisión cada uno de los segmentos incluidos en el cuadro.



- Charlie – The farewey

Conductor de larga distancia hace 15 años, empleado por una empresa de transportes

Nivel de ingresos 55k USD

45 años

3 hijos

Vive en Mineápolis, estado de Minesota, y viaja hacia Miami todos los meses para transportar granos de soja

Hace múltiples paradas técnicas donde aprovechar los servicios de aseo y gastronomía. Su parada favorita está en la ruta 75, camino Atlanta en donde almuerza hamburguesa con panceta.

Algunos viajes los hace con su hijo más grande para introducirlo en el rubro. Él lo ayuda a descargar la mercadería ya que requiere de gran esfuerzo físico.

Aprovecha las paradas en ciudades nuevas para dar un paseo y llevar algún regalo a la familia. En las paradas aprovecha para hablar con otros colegas y ver películas desde el celular. Suele elegir estacionamientos tranquilos para poder dormir.



- Ben – The closewey

Conductor de corta distancia hace 5 años. Tiene bachiller completo pero no pudo estudiar en universidad ya que el costo era muy alto. Su padre fue camionero y heredó la pasión por la mecánica. Le gusta tener su camión a tono con la última moda.

Nivel de ingresos 40k USD

31 años

Casado, 1 hijo.

Vive en Palatka, estado de Florida. Hace viajes a Miami con frecuencia semanal desde ciudades aledañas donde lo contratan para despachar mercadería.

Le gusta la tranquilidad, no se imagina viviendo en una gran ciudad. Está en contacto con sus colegas a través de redes y apps donde se recomiendan lugares para hacer paradas y encontrarse. Busca estacionamiento cercano a zonas urbanas para poder tener una distancia corta en uber hasta la zona comercial. Rara vez toma una siesta en los estacionamientos entre descarga y nueva carga.



- TruckingUSA – Los corpo

La empresa se fundó hace 87 años. Con un camión modelo Ford y un conductor empezó el negocio de transporte de cemento en 1933. Luego de 5 años, un distribuidor de bebidas en Miami le arrendó cinco camiones y el negocio de arrendamiento de servicio completo de TruckingUSA despegó. Desde entonces, se convirtieron en una empresa líder de la industria. El origen de la empresa habla de un marcado espíritu humilde y emprendedor.

Nivel de ingresos mayores a 6 MM USD

Las oficinas de casa central están ubicadas en Miami, estado de Florida. También tienen presencia en los estados de Texas, Georgia y Michigan. A su vez tienen filiales en otros países fuera de EEUU tales como México y Canadá.

Ofrecen servicios de leasing, compra y venta de camiones /tractores, soluciones logísticas, entre otros servicios relacionados a la industria.

Ven limitada su capacidad de crecimiento ante la falta de lugares para estacionar. Buscan soluciones ágiles y disruptivas pero mantienen la burocracia propia de una gran corporación. Entre los requisitos demandados buscan seguridad para evitar incidentes con la mercadería. Asumen el costo del estacionamiento para sus camiones propios y recomiendan a los conductores de camiones rentados donde estacionar para evitar multas y robos que luego generan pérdidas y rispideces entre las partes.



- LogisticsUSA – Los Fighters

La empresa familiar se fundó hace 10 años. Comenzó como un servicio de flete de poca escala y limitaciones respecto a la mercadería, para convertirse en una empresa de logística B2B que une proveedores con empresas particulares para recibir mercadería.

Nivel de ingresos menores a 6 MM USD

Las oficinas de casa central están ubicadas en Miami, estado de Florida. Realizan acuerdos de logística con empresas que se encuentran dentro del estado de Florida.

Ofrecen un servicio customizado para cada uno de sus clientes de acuerdo a la necesidad y producción. La relación con los clientes es lo más importante. Son dueños de un depósito desde donde se realiza la distribución de la mercadería. Tiene horarios limitados de carga y descarga de mercadería que están calculados a la perfección para cumplir con la demanda de los clientes.

Cuando los conductores no logran estacionar en estacionamientos habilitados ven perjudicada su operatoria diaria ya que muchas veces estacionan de forma ilegal en frente del depósito generando mal estar en la comunidad vecina y problema con los reguladores locales. Necesitan un servicio alternativo de estacionamiento que esté cerca de sus depósitos para recomendar a los camioneros. No se hacen cargo de dichos costos fuera del horario pactado con el servicios de transporte.

Al tratarse de una estructura interna más chica, tiene menor burocracia para realizar acuerdos.



- CargoUSA – Los Heavies

Aeropuerto internacional de Miami, gestiona el 79% de todas las importaciones aéreas y el 77% de todas las de la región de América Latina y Caribe, MIA sirve como el centro para la distribución de productos perecederos, productos de alta tecnología, equipos de telecomunicaciones, textiles, productos farmacéuticos y maquinaria industrial.

Nivel de ingresos aproximados 30 MM USD

Si bien cuenta con un parking propio, no es suficiente para la importante demanda y mercadería que gestionan.

Quieren aumentar su competitividad frente a otros aeropuertos del país. Para eso, quieren ser aliados dando recomendaciones a los camioneros sobre lugares de estacionamiento alternativo disponibles en las cercanías. No asumen ningún costo de estacionamiento solo brindan apoyo desde la marca.

Al tratarse de una estructura interna grande con mix público y privado, tienen muchas trabas y burocracia para realizar acuerdos.

Si bien cualquiera de los segmentos detallados previamente podría ser atendido, se recomienda enfocar los esfuerzos por etapas entendiendo que en esta fase inicial del negocio no hay presupuesto suficiente para alcanzar a todos.

Considerando esta limitante, es conveniente iniciar con los segmentos a los que Parko Truck pueda ofrecer un servicio de manera satisfactoria con los recursos disponibles. Los segmentos target serían los siguientes: The Closeway y los Fighters. Estos segmentos focalizan sus operaciones y rutina diaria en el estado de Florida y poseen estructuras más chicas, flexibles y con fácil llegada. Valoran el servicio ya que les permite llegar antes a sus hogares, les da seguridad y tranquilidad, permite el cumplimiento de las regulaciones vigentes y evita incidentes de tránsito. Además son segmentos que funcionarían a modo de piloto en una primera instancia pudiendo corregir o mejorar algunas cuestiones previa expansión.

A medida que Parko Truck vaya generando usuarios y ajuste los pormenores que estos segmentos vayan indicando, entonces se podría aumentar el espectro de su target para llegar de forma masiva a más usuarios invirtiendo agresivamente en publicidad y

generando acuerdos con grandes corporaciones de acuerdo a sus políticas internas. Estos segmentos serían The Fareway y Los Corpo.

Por último, el segmento Los heavies más que target es un socio estratégico que daría visibilidad y apoyo a la empresa. Se podría considerar la generación de algún circuito a través de la App que facilite las interacciones entre los camioneros y Los Heavies. Por ejemplo, un registro rápido de camiones mediante la aprobación previa de la documentación vía la App. Esa evaluación de negocio quedará a fuera del alcance de este trabajo dada la falta de presupuesto y la burocracia que implica la aceptación de dicho servicio por parte de aeropuertos o puertos.

En resumen, Parko Truck en primera instancia se dirige a hombres y mujeres de 18 a 55 años conductores de camiones de corta distancia que residan y trabajen en el estado de Florida ya sea por cuenta propia o a través de empresas de transporte/logística/despachantes con un nivel de ingreso promedio de 44.000 UDS. Aquellos que tienen mucha experiencia en el rubro como los que están incorporándose serán target para la marca, atendiendo sus necesidades de acuerdo a lo que detallamos anteriormente. Además, buscará empresas de pequeña y mediana escala que tengan operaciones en Florida y sufran las problemáticas mencionadas.

### Diferenciación y posicionamiento

*“The advantage of solving the positioning problem in that it enables the company to solve the marketing mix problem. The marketing mix –product, price, place, and promotion- is essentially the working out of the tactical details of the positioning strategy”* (Kotler 1997, p. 310). Como enuncia Kotler, la declaración de posicionamiento es crítico para delinear en una etapa posterior el marketing mix de este emprendimiento. Es fundamental preguntarnos como vamos a llegar hasta ese segmento target y como nos posicionaremos en sus mentes.

Definidos los segmentos a los cuales se pretende atraer, el siguiente paso es entender y determinar de qué modo y con qué elementos de diferenciación se pretende lograrlo. Para realizar este análisis utilizaremos el modelo de negocio CANVAS creado por el analista de negocios suizo, Alexander Osterwalder.

<b>ALIADO CLAVE</b> Real Estate FL Ryders Bank of America FTA / ATA W3 IT Solutions Miami Dade Beacon Council	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <b>Parking Partners (PP)</b> Búsqueda de nuevos PP Condiciones mínimas Ampliación de amenities <b>APP</b> Mejora UX Interfases con GPS Interfases con ELD <b>RECURSOS CLAVES</b> <b>APP</b> Mantenimiento continuo <b>PP 24/7</b> Seguridad Cámaras Garita Cerco Aseos <b>Económico</b> Nuevos inversores Línea de crédito	<b>PROPUESTA DE VALOR DIFERENCIAL</b> <b>Estacionamiento no convencional</b> Aumentar capacidad limitada Cercano a zonas urbanas y autopistas Precio conveniente vs público <b>Pago y reserva</b> B2C - Online B2B - Contrato mensual <b>Tecnología en la ind</b> Obtención de datos claves Optimización de procesos Ahorro de tiempo Confianza y seguridad	<b>RELACION CON LOS CLIENTES</b> <b>Ejecutivo de cuentas</b> Contacto por Email Contacto por telefono <b>APP</b> Encuesta de satisfacción Soporte de ayuda Creación colectiva <b>CANALES</b> <b>Canal directo</b> APP B2C <b>Personalizado B2B</b> Cara a Cara Email marketing API B2B <b>Redes Sociales</b> Sitio web, Instagram Segmentado Generación de Leads <b>Membresías</b> FTA / ATA / FCBF Generación de Leads <b>Revistas de industria</b> <b>Trade Shows</b> <b>Networking</b>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> <b>Segmento B2B</b> Empresas de camiones Empresas de logística Despachantes Empresas de leasing Operaciones dentro Miami, Florida <b>Segmento B2C</b> Conductores de corta distancia Entre 18 a 60 años Ingreso medio de 44 k UDS Residentes en Florida
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> <b>Publicidad</b> Redes Sociales <b>Ejecutivo de cuentas</b> Sueldo <b>PP Flexibles B2C</b> Comisión por espacio <b>PP Fijos B2B</b> Alquiler de PP Depósito Condiciones mínimas		<b>FLUJO DE INGRESOS</b> <b>PP Fix</b> Spread promedio 100 USD <b>PP Flex</b> Contratos temporarios 25% comisión al PP por transacción <b>Servicios adicionales</b> Datos Convenios otras ind		

La propuesta de valor de Parko Truck consiste en solucionar una de las problemáticas más preocupantes en la industria, eliminando la barrera de capacidad instalada limitada del sector y aumentando la disponibilidad de lugares de estacionamiento no convencional para que conductores y empresarios puedan beneficiarse con su uso. Además, al contar con un canal digital, potencia la entrada de tecnología en la industria y el procesamiento de datos útiles para sus jugadores estratégicos. Las características que lo distinguen frente a la competencia son:

- Estacionamientos no convencionales

- Reserva y pago online
- Alianza y apoyo de la industria al tratarse de una innovación en el área
- Captura de datos con posibilidad de generar beneficios alternativos
- Fuerte espíritu emprendedor

Adicionalmente, dependiendo el tipo de segmento que se trate, la propuesta de valor puede mutar.

**Propuesta de valor para los conductores (B2C):** se basa en facilitar la búsqueda de lugar para estacionar. Los *parking partners* de Parlo Truck se seleccionan de forma tal que se encuentren cerca de las autopistas y zonas urbanas. Para acceder al servicio, los conductores pueden realizar la reserva y el pago anticipado de forma online. El conductor solo debe pagar por las horas exactas que se quedará en el *parking partner* y no está sujeto a las franjas fijas que ofrecen los estacionamientos públicos. De acuerdo a la necesidad del conductor, cada *parking partner* tendrá listado los *amenities* que incluye para asegurar su experiencia durante las horas que se encuentre ahí. Esto también genera una mejor convivencia entre los camioneros y los dueños de los estacionamientos, ya que desde el momento de la elección el conductor sabrá a qué tipo de parking llegará para pasar las horas que defina. Esta propuesta reduce la incertidumbre de los conductores a la hora de salir a la ruta hacia sus destinos y facilita el cumplimiento de las regulaciones. Además al ubicarse en lugares cercanos a zonas céntricas permite a los conductores distenderse del trabajo y poder visitar o dar un paseo por la ciudad. La App integrará otros servicios de Parko Truck tales como disponibilidad de gasolineras en las cercanías, información de FTA, etc. que figurarán como pop-ups dentro de la plataforma.

**Propuesta de valor para las empresas (B2B):** se basa en apalancar sus negocios, llegando a un nuevo mercado potencial y facilitando sus operaciones diarias. Las empresas tienen llegada directa con un ejecutivo de cuentas que confeccionará una propuesta de valor personalizada de acuerdo a las necesidades específicas en relación al estacionamiento de los camiones. La empresa no debe insumir tiempo ni esfuerzos en la búsqueda de lugares para estacionar sus camiones sino que transfiere a Parko Truck la responsabilidad y el cumplimiento de requisitos por ejemplo en relación a seguridad.

La empresa tendrá acceso a una Api que integrará el servicio de Parko Truck con otras plataformas especializadas de la industria tales como *Transportation Management System*. El ejecutivo de cuentas será el intermediario entre el parking partner y las empresas ante cualquier reclamo o recomendación de mejora. Parko Truck ofrece para este segmento la firma de un contrato donde se fija un pago mensual con posibilidad de acceder a uno o más espacios específicos. El pago de la factura se realiza vía transferencia bancaria.

## Objetivos y metas

El objetivo general de este trabajo es presentar un Plan de Marketing formal de Parko Truck, potenciando su estrategia para lograr una mayor captación de clientes, y mejorando la propuesta de valor a los segmentos target definidos. Si bien Parko Truck es una start-up existente, al momento se encuentra en un modelo piloto con 100 espacios de estacionamiento disponibles proveniente de 4 parking partners, 1 empresa con contrato mensual y en búsqueda de inversores que impulsarían su modelo de negocios actual. A continuación, se definirán los lineamientos cualitativos y cuantitativos que delimitan los objetivos y metas que el emprendimiento perseguirá durante los primeros años.

### Objetivos

- Desarrollar un plan de comunicación que le permita posicionarse como un emprendimiento innovador dentro de la industria de transportes.
- Realizar campañas de conocimiento y contenido a través de redes sociales que reduzca el riesgo percibido de los segmentos target al momento de consideración de los servicios.
- Llevar a cabo campañas de performance con el objetivo de que descarguen la App y hagan su primer reserva con Parko Truck.
- Captación de nuevos clientes para lograr un mínimo de operaciones diarias.

- Ampliar e incrementar la oferta de parking partners, resaltando la necesidad de cumplir con determinados requisitos clave para los clientes.
- Lograr apoyo de empresas de seguridad que puedan contribuir con aquellos *parking partners* que quieran potenciar sus espacios para atraer más clientes.
- Mejorar la versión actual de la App para incluir aspectos clave tales como encuesta de satisfacción durante y posterior al uso de los servicios, creaciones en comunidad (para que otros conductores puedan leer las reseñas de sus pares) y una interfaz más amena en relación a la experiencia de usuario.
- Convertirse en la marca referente de tecnología en el área de transporte

## Metas

- Capturar nuevos parking partners aliados para cubrir una demanda potencial de 30k espacios.
- Llegar a las 100 operaciones mensuales durante el periodo inicial
- Lanzar una nueva versión de la App con mejoras ya detectadas e inclusión de métricas de satisfacción.
- Alcanzar las primeras 5k descargas de la App
- Publicar semanalmente contenido relevante para la audiencia target.
- Aumentar exponencialmente los seguidores en Instagram, Facebook y LinkedIn. Actualmente cuenta con 162 seguidores en IG, 23 en FB y 16 en LinkedIn.
- Aumentar la frecuencia de reserva a través de la App por cliente a 6-8 mensuales.

## Marketing Mix

El crecimiento de la economía mundial, los cambios demográficos, la revolución tecnológica, la saturación de la capacidad instalada y la propensión de los productos a igualarse (“*commoditization*”) han potenciado el surgimiento de nuevos y variados servicios. Asimismo, una creciente tendencia a destinar un mayor porcentaje de dinero

a su consumo en comparación a otras décadas. Actualmente son los servicios los que complementan la oferta para los consumidores y los que permiten que las marcas se diferencien en muchos rubros.

Ahora bien, como tal los servicios tienen características diferentes a los productos físicos. A continuación abordaremos algunas de ellas.

- ✓ **Son intangibles:** al carecer de propiedades físicas que puedan ser descubiertas por el consumidor previo a su compra, esto genera que el riesgo percibido por el consumidor sea más alto en comparación al consumo de un producto. Además, los servicios son más difíciles de comunicar y mostrar lo que genera más confusión por parte del cliente.
- ✓ **Son inseparables:** la instancia de compra y uso en general suceden en el mismo momento o en periodos cortos de tiempo entre sí. Hay una conexión simultánea entre el proveedor, el cliente que recibe dicho servicio y otros clientes que a la vez están viviendo la experiencia. Empleados y consumidores en su totalidad conforman el servicio.
- ✓ **Son heterogéneos:** hay variación en la consistencia entre una experiencia y otra. Resulta complejo estandarizar el servicio y tener un control de calidad tan exacto como ocurre con los productos.
- ✓ **Son perecederos:** no existe el stock para los servicios. No se los pueden inventariar, guardar o revender. La oportunidad de venta es transformada en pérdida rápidamente.

Dadas estas características, es importante convertir lo intangible en tangible ya que esto genera valor al consumidor y por lo tanto aumentará su disposición a pagar (WTP). Podemos catalogar a Parko Truck como una empresa “high-tech” y “low-touch”. Si bien esto le da una mayor escalabilidad, esta condición remota lo hace aún más intangible de cara al cliente. En ese sentido, es importante definir qué tipo de relación va a crear y mantener con sus usuarios.

A los fines del presente trabajo, se analizará un marketing mix extendido ya que a las 4”P”s tradicionales se adicionarán 3”P”s más que son necesarias para asegurar la

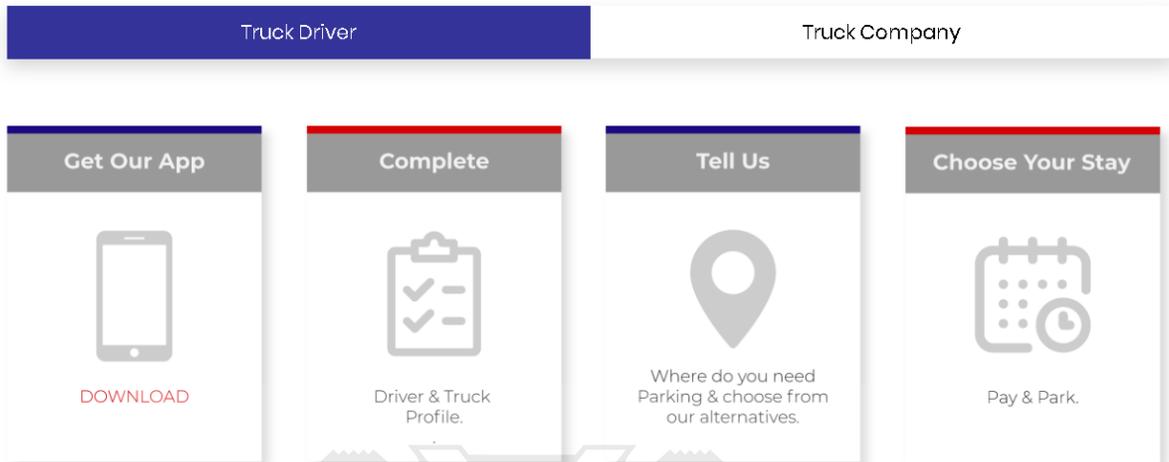
estrategia del servicio que ofrecerá Parko Truck: procesos, personas y evidencia física (physical evidence en inglés, de donde deriva la P).

## Producto

Parko Truck es una empresa de tecnología en el rubro de transportes que ofrece un servicio de estacionamiento en lugares no convencionales para conductores de tráfico pesado y empresas de la industria que operen en la zona geográfica de la Florida, EEUU. El objetivo del emprendimiento es resolver las problemáticas actuales que tienen tanto individuos como empresas en sus rutinas de trabajo diario para encontrar lugares habilitados de estacionamiento. Para aumentar la capacidad instalada de la industria, cuenta con *parking partners* que luego de cumplir con ciertos requisitos pasan a ser recursos clave de Parko Truck.

El servicio que ofrece Parko Truck cuenta con 2 líneas de negocios. **El negocio B2C**, cuyo principal target son los conductores entre 18 y 55 años que residen y trasladan mercadería dentro del estado de Florida. Como fue relevado, esta línea del negocio valora la cercanía con las zonas urbanas y las autopistas, el ahorro de tiempo, la disponibilidad y la posibilidad de cumplir con las regulaciones vigentes. Dependiendo el caso particular, el costo del estacionamiento es asumido por las empresas para las que trabajan o por ellos mismos. En el primer caso, el conductor rinde cuentas de los gastos operativos del traslado mientras que en el segundo caso podría tratarse de un conductor cuentapropista. Siempre que no sea la empresa la que contacte directamente a Parko Truck, entonces el conductor entra en la lógica de la línea B2C. En ese sentido, será el conductor el decida dónde, cuándo y que *amenities* contratará en el servicio. Cualquiera fuera el caso, para acceder al servicio primero deberán descargar la App en sus dispositivos móviles y realizar la reserva y pago online a través de la misma, disponible tanto para iOS como Android. En el sitio público de Parko Truck se explica resumidamente.

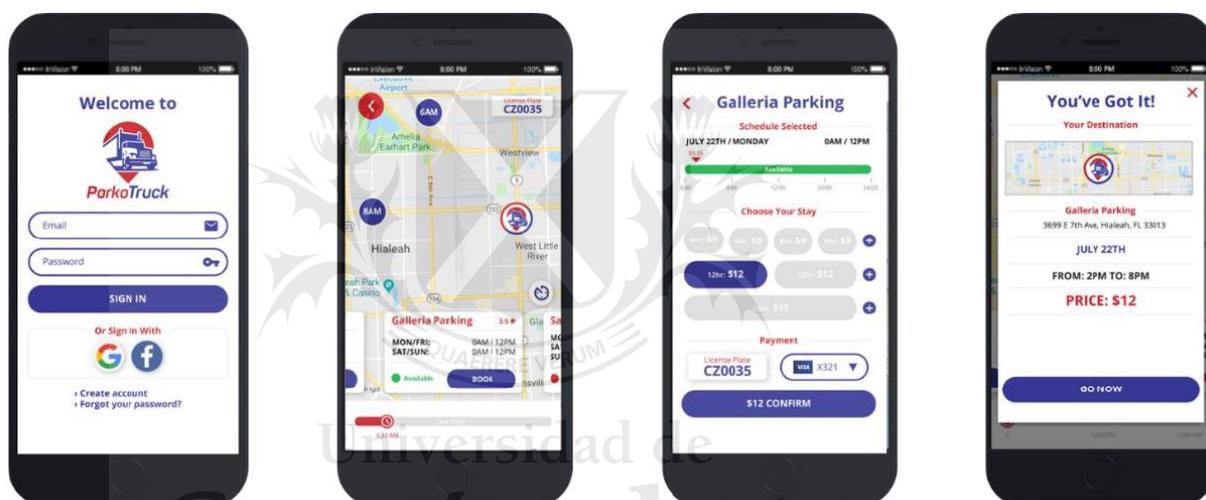
## How do we work?



<https://www.parkotruck.com/truckdrivers.php>

Al ingresar en la plataforma por primera vez, deberán registrar sus datos personales y del medio de pago (tarjeta de débito o crédito). Una vez registrados, la App es simple y fácil de seguir. El conductor debe indicar destino final, hora de llegada y franja de tiempo que permanecerá estacionado. Se despliegan opciones de estacionamientos no convencionales en función de la cercanía con su destino y disponibilidad horaria. En esta

instancia se propone una mejora en la App. Con el fin de que la experiencia in situ sea más satisfactoria, se propone integrar la información de *amenities* disponibles en el *parking partner* dentro de la App. De esta forma, el conductor podrá visualizar las facilidades que dispone el *parking partner* y seleccionará el más conveniente de acuerdo a su preferencia y presupuesto. La App devuelve un resumen de la reserva y el conductor confirma el pago. Una vez realizado el pago se confirma la operación y se comunica al *parking partner* la llegada del conductor, información personal y patente del vehículo. El back end de la App elimina la disponibilidad de dicho espacio durante la franja indicada asegurando el lugar al conductor.



Con el objetivo de motivar el uso de la App, además de contener información sobre estacionamiento y su disponibilidad, se recomienda construir una interfaz que despliegue información del tránsito en tiempo real ya sea vía Waze o Google Maps. Además, se podría generar un apartado en la App con las noticias que se incluyen en las redes sociales propias pero en formato responsivo adaptado a celulares. Es decir, un contenido más reducido de fácil lectura para el conductor desde la App en el dispositivo.

Es importante generar interacciones que creen prácticas positivas para mejorar la experiencia del conductor y, de esta forma, lograr su recomendación a otros colegas y aumentar la frecuencia de reserva. Actualmente, finalizada la experiencia, los conductores no reciben ninguna encuesta de satisfacción. La satisfacción del cliente es importante por varios motivos. Entre ellos podemos mencionar la venta cruzada, las

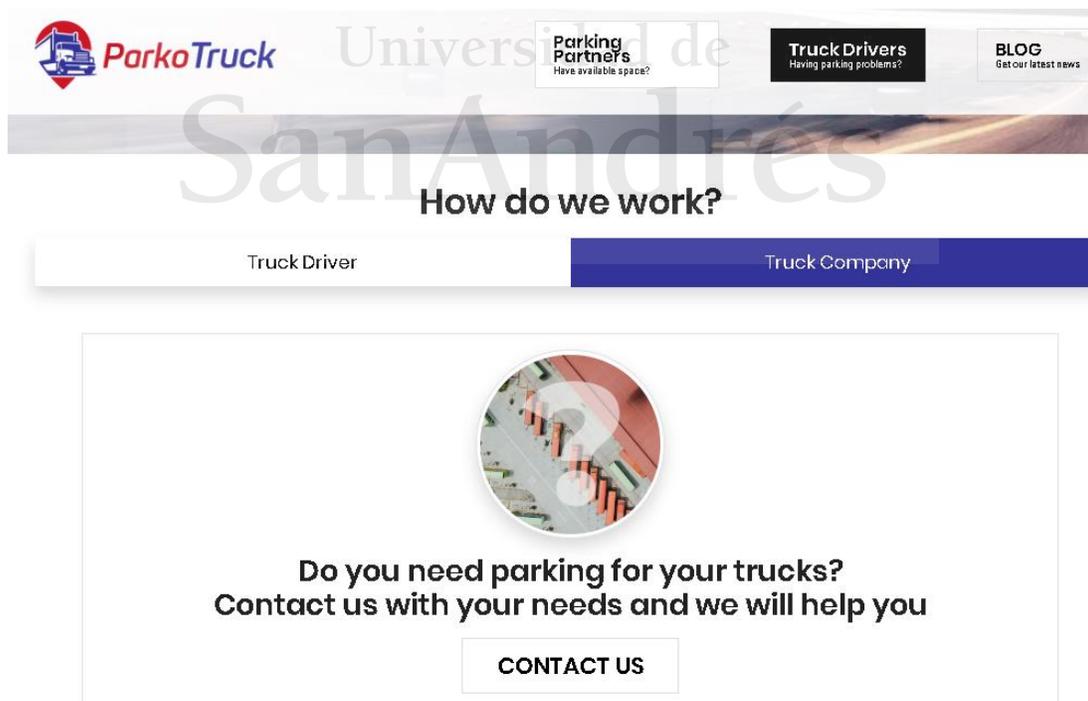
recomendaciones, aumento del WTP, generación de lealtad y reputación a la marca. Ahora bien, lo que no se mide no se controla. A diferencia de los productos tangibles, los servicios no pueden realizar devoluciones de compra ni políticas de cambio. Es por eso que el feedback durante y posterior al uso del estacionamiento es imprescindible para mejorar la experiencia e incrementar el *Word of Mouth* (WOM) positivo de los conductores.

Se propone medir el nivel de satisfacción a través del *Net Prometer Score* (NPS) posterior a la utilización del servicio. Los conductores recibirán por email la siguiente pregunta: "How willing would you be to recommend Parko Truck to a friend or truck driver or family member?" El conductor tendrá una escala de 0 a 10 para responder la encuesta, siendo 0 "nada dispuesto" y 10 "totalmente dispuesto". El cálculo del NPS se realiza restando al porcentaje de promotores (quienes votaron con 9 o 10), el porcentaje de detractores (aquellos que votaron con un valor entre 0 y 6). Quienes hayan votado con 7 u 8 a los fines del cálculo se consideran pasivos y no se los incluye. Adicionalmente, se incluirá una pregunta de carácter opcional que pregunte: "Would you like to recommend something that can improve our service?". El conductor tendrá un campo en blanco para completar su respuesta. El ideal es llegar a un porcentaje de NPS positivo, cuanto más alto mejor. Eso significa que existen más conductores recomendando el servicio a sus pares que los que desalientan el uso. Adicional a esta métrica, se recomienda implementar el *Customer Effort Satisfaction* (CES). Esta métrica captura el nivel de satisfacción que tuvo el usuario durante su reserva y pago a través de la App. En cuanto el conductor realiza la transacción, en la pantalla de confirmación le saltará la posibilidad de puntuar de 0 a 5 estrellas la experiencia en la App. Esto ayudará a los emprendedores para detectar fallas en la App, entender si el formato y diseño está bien presentado y poder implementar ajustes.

Por otro lado, **el negocio B2B** representa la segunda línea y lo conforman empresas de transporte, leasing, logística y despachantes que operan dentro del estado de Florida, con foco en pequeñas y medianas empresas para evitar en una primera fase la burocracia y requisitos que conllevan empresas grandes. Estas empresas valoran la posibilidad de expandir sus negocios, eliminar los puntos de dolor que identifican en su

rutina diaria a causa de la falta de estacionamiento y el cumplimiento de las regulaciones por parte de sus empleados. Además, en muchos casos las empresas requieren de medidas de seguridad adicionales en los estacionamientos no convencionales. Este factor puede ser determinante a la hora de cerrar negociaciones con Parko Truck. Si bien Parko Truck fomentará la instalación de material de seguridad en los *parking partners*, no será responsabilidad de la marca la contratación de un seguro que cubra potenciales siniestros. Esto se da por dos motivos principales. En primer lugar, las empresas de transportes ya tienen su flota asegurada por robos y otros siniestros. En ese caso lo que necesitan son cámaras u otras medidas de seguridad en los estacionamientos para poder presentar a la aseguradora en caso de un siniestro. Por otro lado, sería un costo adicional al servicio que incrementaría el precio sin resultar de mayor valor para las empresas y resultando menos competitivo en términos económicos.

Para acceder al servicio, esta línea tiene un trato personalizado. A diferencia de la línea B2C, este segmento target supone más análisis y tiempo en la primera transacción. La empresa puede contactarse con Parko Truck a través de un formulario por la página web.



The screenshot shows the top navigation bar of the Parko Truck website. It includes the Parko Truck logo on the left, followed by three menu items: "Parking Partners" with the subtext "Have available space?", "Truck Drivers" with "Having parking problems?", and "BLOG" with "Get our latest news". Below the navigation bar is a large banner with the text "How do we work?" and two tabs: "Truck Driver" and "Truck Company". The "Truck Company" tab is currently selected. Below the banner is a call-to-action box featuring a circular image of a parking lot with a large question mark overlaid. The text in the box reads: "Do you need parking for your trucks? Contact us with your needs and we will help you". At the bottom of the box is a "CONTACT US" button.

**Get in Touch**  
Complete this form and we will contact you.

Complete Name \*

Email \*

Company Name

Phone Number

City, ST

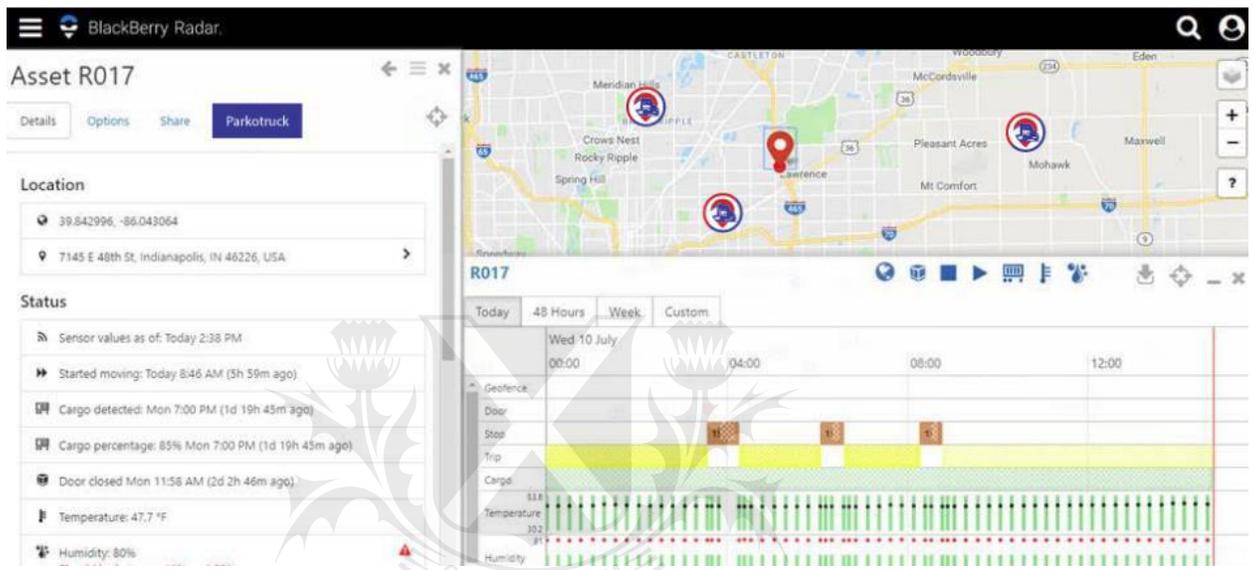
Message

SEND

<https://www.parkotruck.com/truckdrivers.php>

Se propone la inclusión de una cantidad máxima de días para dar respuesta al *lead* generado por la empresa (24 o 48 horas). El ejecutivo de cuentas dará atención a las empresas en su *on boarding* de forma física. Hasta ahora, los contratos se cerraban cuando los fundadores viajaban a EEUU y mientras tanto se seguían mediante conferencias y emails. Esto genera inercia en las negociaciones y en muchos casos la necesidad es más urgente que los procedimientos vigentes. El ejecutivo de cuentas será responsable de acompañar a las empresas en el procedimiento de alta, entendiendo su negocio, cantidad de espacios que serían óptimos para que la empresa disponga los días que requiera y cualquier otra necesidad puntual desde el punto de vista de su negocio. Ahora bien, una vez identificado que servicio es el mejor para esta empresa, el ejecutivo de cuentas presentará opciones de *parking partners* disponibles a las empresas y será el intermediario con el responsable del *parking partner* para cumplir las expectativas de la empresa. Acordada la propuesta del servicio, el mismo se formalizará en un contrato entre la empresa y Parko Truck. El pago del servicio será mensual a través de transferencia electrónica. A partir de ese momento, el ejecutivo de cuentas tendrá que buscar oportunidades de mejora y ser nexo entre las partes ante una eventual queja o reclamo.

Una vez concertado el contrato, esta línea de negocios tendrá disponible una Api que básicamente es un servicio que utiliza Parko Truck para conectarse al sistema que las empresas utilizan de manera diaria con una laptop. El objetivo de esta integración es mostrarles la disponibilidad en el/los parking partner/s que tengan acceso y ellos reserven las locaciones para su transporte.



Además, la App será un nexo entre la Api y los conductores, informándoles en forma de add-on en la pantalla principal información relacionada con diésel y servicio mecánico in situ, información de regulaciones y avisos de FDOT.



Por último, la gestión del ciclo de vida del servicio comienza en el mismo momento de re-lanzamiento y es un proceso dinámico. Parko Truck debe estar en constante aprendizaje sobre sus usuarios y reaccionar acorde a la necesidad de los mismos ejecutando mejoras en sus servicios. Para eso resulta esencial la medición de satisfacción propuesta en el presente apartado. Las necesidades de los conductores no son estáticas, vivimos en un sistema complejo y cambiante donde la tecnología tiene un papel principal. Es importante estar atento a las reacciones de la competencia y escuchar a los usuarios ya que sobrevivirá en el mercado quien se adapte mejor a los contextos que atravesamos y a los cambios de paradigma que podrán suponer situaciones difíciles como una pandemia.

## Precio

El precio es un factor de decisión importante de cara al consumidor y ayuda a determinar la rentabilidad de las empresas. Las características que poseen los servicios tornan difícil la evaluación de cuan justo es un precio en relación a la propuesta de valor.

Al no contar con costos visibles, al consumidor le cuesta más juzgar el precio. Sin embargo, tienen más espacio para crear distintas estrategias de precio.

Parko Truck realiza sus estrategias de precio principalmente en base a la competencia y al contexto de la industria. Actualmente cuenta con dos estrategias de precio:

- **Fijo**
  - Alquiler mensual
  - Precio por mes: entre 250 USD a 500 USD dependiendo la ubicación geográfica del parking
  - Pago a través de transferencia electrónica a una cuenta bancaria
  - El pago al *parking partner* se efectúa cada 30 días
  - Spread potencial es de 80 USD – 125 USD
  
- **Flexible**
  - Alquiler por hora
  - Pago a través de la App
  - Precio por día: entre 10 USD hasta 25 USD dependiendo la ubicación geográfica del parking.
  - El 25% de la transacción queda en manos de Parko Truck
  - El pago al *parking partner* se efectúa cada 15 días

Parko Truck ofrece una estrategia flexible por hora que mejora la oferta en relación a estacionamientos públicos y privados que tienen franjas fijas de horas ocasionando que el camionero decida retirarse antes o pague horas que no va a utilizar. Esto lo posiciona como una alternativa más eficiente en términos de precio por hora utilizada. En lo que respecta a la estrategia fija, el rango de precios existente en ciudades muy transitadas como puede ser Miami puede llegar alcanzar valores mensuales de hasta 700 USD. Parko Truck se posiciona como una alternativa más competitiva en estas zonas.

Si bien se consideran diferencias de precio dependiendo la zona geográfica, se propone diferenciar dentro de cada zona de acuerdo a los *amenities* que dispone el *parking partner*. Dado que la línea B2B valora los servicios adicionales relacionados con

seguridad que presenta el *parking partner*, se podría considerar un plus en el precio versus otro *parking partner* en el mismo rango geográfico sin dicho *amenity*. Asimismo, para la línea B2C los servicios adicionales que ofrece el *parking partner* relacionados a conectividad wi-fi, servicios de aseo, entre otros que generan mayor valor percibido para el conductor y por lo tanto aumenta su WTP. Sin embargo, Parko Truck no estaría capturando ese valor adicional en el precio si trata por igual a todos los *parking partners* de una misma zona geográfica.

En servicios donde hay mayor contacto tecnológico y menor interacción física la escalabilidad del negocio es exponencial, pero a su vez, la relación a largo plazo con el cliente es difícil de construir. Para reducir la cantidad de veces que el usuario deba decidir si reserva o no con Parko Truck, se recomienda incorporar un esquema de suscripción mensual desde la App realizando el pago a través de la misma con un 10% de descuento. Dependiendo la necesidad, el conductor podrá elegir determinada cantidad de reservas por mes siendo el mínimo 8.

Por último, para incentivar la descarga de la App, recompra y fidelización de los usuarios, se propone desarrollar un programa de referidos, en el que el referente se beneficie con un 10% de descuento por cada nuevo referido que reserve por primera vez con Parko Truck.

Plaza

San Andrés

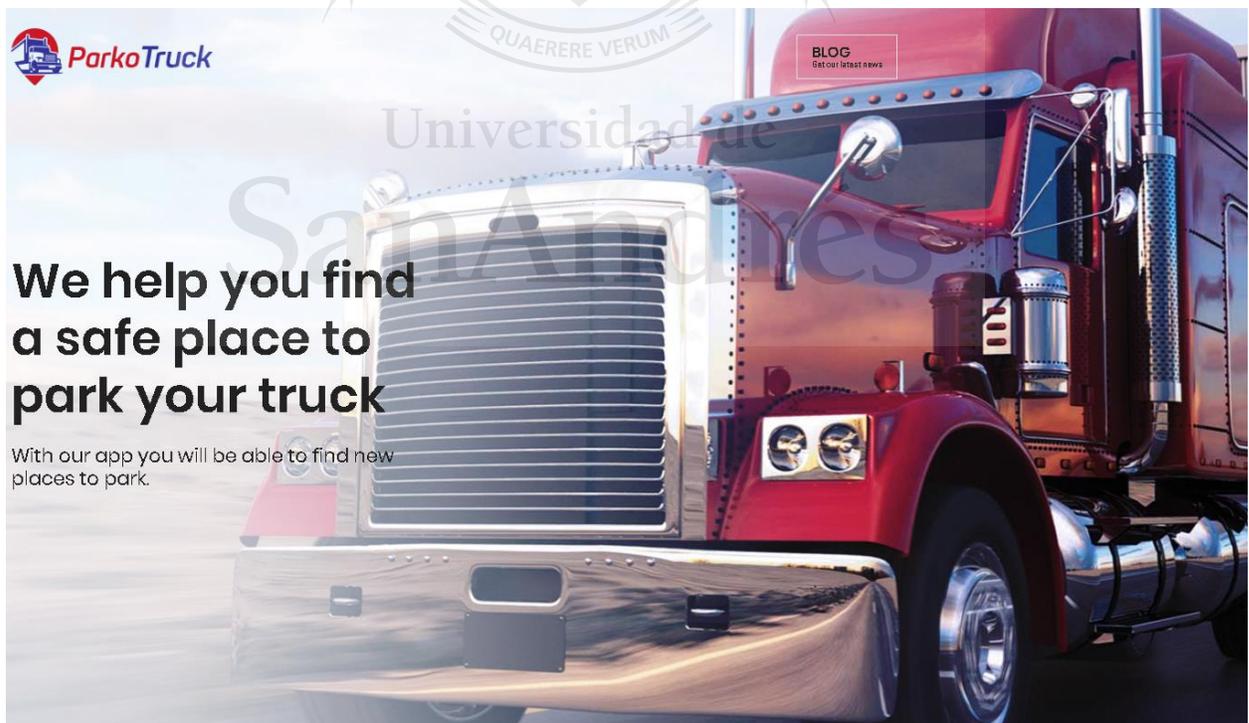
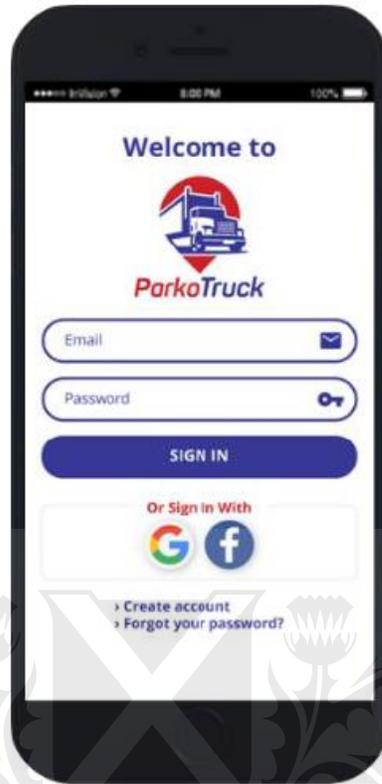
Un canal de distribución indirecto es aquel que tiene en alguna parte de su cadena de distribución a un tercero involucrado. En este diseño de canal, la empresa acerca y vende su producto o servicio utilizando intermediarios que pueden ser contratados o actúan de forma independiente. Si bien los eslabones entre el consumidor y el proveedor del servicio no se pueden eliminar, si se puede definir a quien involucrar en cada función y que se decide resolver a través de terceros en las distintas etapas dentro de esta cadena. Este es el caso de Parko Truck, que tiene una relación remota con sus clientes ya que se encarga de promocionar y vender el servicio pero éste se ejecuta a través de un tercero independiente. Es decir, la experiencia presencial se vive en el *parking partner* mientras que la etapa informativa y transaccional se realiza a través de Parko Truck.

Parko Truck posee una cadena de distribución indirecta y corta (*one tier*) ya que han decidido involucrar a terceros para resolver la etapa experimental. Si Parko Truck decidiera asumir la responsabilidad en toda la cadena de distribución debería invertir en propiedades, tierras y personal. Dado que el *core* del negocio es la solución tecnológica dentro de una economía en red y colaborativa para la industria de transportes, no se ve sentido en salir al mercado con un canal directo. Además, al tener un segmento target numeroso con potencial escalabilidad, la venta directa no sería eficiente desde el punto de vista de costos. Otras ventajas de esta modalidad de distribución es la respuesta inmediata. En la línea B2C, al realizar las reservas y pago online, Parko Truck puede tener *feedback* inmediato sobre cualquier solicitud, sugerencia o inconveniente que resulte en el proceso. En el caso de la línea B2B, la atención es personalizada vía el ejecutivo de cuentas que mantiene contacto directo. Adicional, hay canales de contacto vía redes, sitio web o email.

Sin embargo, como desventaja de esta modalidad Parko Truck posee poco control sobre el servicio final ya que el mismo es ejecutado a través de los *parking partners*. Es por este motivo y dada la naturaleza de los servicios, resulta fundamental incluir en este plan de marketing una estrategia para el personal, los procesos y la evidencia física.

Ejecución del servicio en el intermediario





Parko Truck: App, sitio web

Los canales de distribución son dinámicos, complejos y de difícil administración. Las reglas que rigen los canales van cambiando y esto sucede aún más en industrias de servicios. Las economías colaborativas son un gran ejemplo de los cambios que se vieron durante las últimas décadas. Además, son complejos ya que es necesario entender no solo el modelo de negocio de la empresa sino también del tercero involucrado. Por último, su administración es compleja ya que es necesario influenciar a los intermediarios y alinearlos a los objetivos y metas propias. Con lo cual su control y mejora es un trabajo constante de todos los días.

A los fines del presente trabajo se considera que la modalidad de distribución elegida en cada línea de negocios es la adecuada para el segmento target.

## Promoción

El próximo elemento del marketing mix propone decidir cuál es el set de medios apropiado de comunicación para los segmentos target con el fin de incentivar el conocimiento de la marca, servicio y sus características, aumentar el interés en probar el servicio y repetir la compra. Para esto, se requiere un plan de comunicación integral que aproveche la ventaja de ser una empresa “high-tech” y combine de forma oportuna acciones offline a su favor.

En ese sentido, Parko Truck debe cumplir con objetivos de conocimiento de marca y performance para sus campañas. Se utilizarán herramientas de marketing digital para comunicar tanto de manera orgánica como a través de pauta publicitaria de acuerdo a la estrategia. Adicional a esto, se llevarán a cabo acciones offline aprovechando los aliados estratégicos que acompañan el lanzamiento del emprendimiento.

En lo que respecta a las estrategias de marketing digital, se propone implementar el siguiente set de comunicaciones para su lanzamiento que requerirán una inversión estimada 7000 USD mensuales.

- ✓ *Facebook e Instagram*: se implementarán 2 campañas en simultáneo con el fin de lograr un mayor alcance y generar leads. En el primer caso se publicitarán posteos haciendo referencia a las problemáticas de los conductores en relación al estacionamiento con el fin de generar empatía

con el segmento. En el mismo anuncio se incluirá un “*call to action*” (CTA) invitando a los conductores a que realicen la descarga de la App y se registren para obtener una bonificación del servicio en su primer reserva. Por otro lado, se hará una campaña de *lead ads* dirigido a la línea B2B en la cual se mencionen problemáticas diarias para ellos y al cliquear el anuncio completen un formulario para que puedan dejar sus datos de contacto.

- ✓ Las *campañas en Display* suelen ser más efectivas para las empresas que necesitan mejorar las etapas iniciales del embudo de ventas ya que generan conocimiento e interés por la marca. Para lograr conocimiento de marca se utilizará la siguiente segmentación: individuos que buscan servicios similares a los que ofrece Parko Truck o preocupaciones a los que la empresa da solución, intereses en servicios de parking para tráfico pesado y/o soluciones tecnológicas en la industria de transporte, usuarios que suelen descargar App de servicios similares a los de Parko Truck. Para generar leads de empresas interesadas se utilizará la misma segmentación y se le agregará un *lookalike* de empresas que hayan visitado la web.
- ✓ En las *campañas Search* para esta primera instancia no se invertirá mayor porcentaje del presupuesto ya que complementa la campaña Display pero sin esta última tendría un CPC más caro. Se comprarán keywords en la siguiente categoría: marca (Parko Truck, PT), categoría (parking, trucking industry, cargo, heavy transport) y servicio (truck stop, long haul parking, heavy truck parking).
- ✓ Utilizar herramientas de *email marketing* para lograr mayor alcance en el segmento target B2B y aumentar las contrataciones fijas mensuales. La segmentación será acotada a empresas relacionadas con industria de transporte que operen en Florida, con intereses en servicios de parking, y tecnología. El email incluirá una presentación formal pero cercana de Parko

Truck y un formulario breve para ser contactados por los fundadores o ejecutivo de cuentas.

- ✓ LinkedIn: con el objetivo de generar leads calificados para lograr una mayor adquisición en la línea B2B, se propone invertir en “sponsored content”. La segmentación será acotada a empresas relacionadas con industria de transporte que operen en Florida, con intereses en servicios de parking, y tecnología.

Pasados los 6 primeros meses de lanzamiento, se propone hacer campañas de branding, performance, afiliados y re targeting. Para esta fase se invertirá de 5000 a 10000 USD mensuales dependiendo el presupuesto y performance de ventas.

- ✓ Campaña de branding: el objetivo de la campaña es generar conocimiento sobre la marca.
- ✓ Campaña de performance: esta campaña tendrá como objetivo la conversión de venta. Se aplicará un *lookalike* del 1% al 4% basado en clientes que durante estos 6 primeros meses hayan realizado más de una reserva por la App.
- ✓ Campaña de afiliados: este programa busca la afiliación con empresas que tengan un target de cliente similar a Parko Truck y anuncien los servicios en sus páginas y redes sociales. Por cada lead generado los afiliados ganan una comisión resultando el CPA más barato que otras campañas. Para esto, se elegirán empresas relacionadas a la venta de insumos o repuestos mecánicos, estaciones de servicio y lavaderos.
- ✓ Campaña de re targeting: esta campaña busca la conversión de quienes hayan descargado la App y no hayan hecho reserva.

En un sentido más conservador, se propone ingresar con una estrategia de marketing ascendente. Por un lado, los fundadores tienen una restricción presupuestaria para

pautar de forma más agresiva desde el momento cero. Por otro lado, esto les da tiempo para corregir y ajustar los por menores que puedan surgir durante el lanzamiento. Una vez afianzados y con mayores ingresos podrán ir aumentando el presupuesto destinado a marketing.

La comunicación orgánica de Parko Truck se realizará a través de sus perfiles sociales (Instagram, LinkedIn, Facebook) y blog del sitio web. En las redes sociales se diseñaran posteos cortos que en el sitio web se publicarán notas de interés más extensas. Estas publicaciones se enviarán por email a las empresas que contratan el servicio mensual y a los usuarios de la App que sean activos.

Se propone confeccionar un cronograma mensual de generación de contenido para identificar con antelación fechas importantes en la industria y en consecuencia, crear contenido de relevancia para la audiencia target. Entre las temáticas se recomienda incluir algunas de las siguientes:

**Regulaciones:** la industria de transportes fue adoptando distintas normas en lo que respecta a las horas de servicio y ELD. Hay cronogramas de implementación y modificaciones que se surgen a medida que dichas medidas se ponen en vigencia. Tanta las nuevas regulaciones como novedades sobre existentes deben tener lugar en las redes de Parko Truck y su sitio web. Esto demostrará a sus usuarios que la empresa está informada y ayuda a que dichas regulaciones se cumplan de forma eficiente.

**COVID-19:** una de las industrias más activas en esta pandemia es la de transportes. Ellos se encargan de abastecer al país aún en contextos adversos como una crisis sanitaria mundial. Los transportistas no cesaron sus rutinas a pesar del cierre de lugares gastronómicos y de aseo que los camioneros frecuentaban. Más que nunca la industria necesita voces que comuniquen lo que ellos están viviendo estos días y faciliten su trabajo diario. Parko Truck debe crear reputación y compromiso de marca aún en los momentos más difíciles.

**Reseñas:** los comentarios de satisfacción que pueden dejar los usuarios o empresas en la web o redes sociales aumentan la confianza hacia la marca y validan la calidad del servicio. El WOM es un aspecto clave en la actualidad, la opinión y experiencia de otros

conductores es de mucho interés para otros conductores. Se recomienda elegir ciertos comentarios para ser compartidos en posteos.

**Servicio:** elegir distintas características del servicio para resaltar los beneficios que presenta Parko Truck versus sus competidores. Se pueden incluir videos de un grupo selecto de *parking partners* para hacer más tangible los lugares donde los usuarios podrían estacionar sus camiones. Incluir posteos sobre avances tecnológicos en la industria con el fin de destacar el rol que cumple la tecnología para la marca. Por último, elegir de forma mensual soluciones tecnológicas que puede integrar Parko Truck para resolver problemáticas a las empresas en su operatoria diaria.

**Branding:** el objetivo de estas publicaciones es dar a conocer la marca, sus orígenes, misión y valores. Resaltar el carácter de start-up disruptiva para que la audiencia asocie a la marca al espíritu emprendedor, flexible e innovador.

**Blog:** el blog de la web tiene que ser fuente de información para quienes estén más interesados en los por menores de la industria. A partir de las publicaciones en el blog se pueden producir múltiples *posteos* más cortos para generar contenido audiovisual en las redes donde el usuario prefiere mantenerse al día con información más resumida. El blog será más informativo y de investigación que de contenido para generar conversión.

En lo que respecta a *acciones offline* se recomienda aprovechar los aliados claves tales como FTA y ATA para realizar entrevistas en medios tradicionales y en eventos presenciales donde sean invitados a participar los fundadores.

## Procesos

Los servicios son promesas de una experiencia subjetiva. Según un estudio realizado por Meyer & Schwager, el 80% de las empresas creen que proveen una experiencia excelente, mientras que solo el 8% de los clientes concuerdan con esta afirmación. Las características de los servicios llevan a que la experiencia sea difícil de estandarizar y replicar en cualquier momento y lugar. Sumado a esta complejidad, Parko Truck tiene una modalidad de distribución indirecta lo que resulta en un menor control en la ejecución del servicio.

Para reducir los riesgos inherentes a la prestación del servicio, es importante definir el flujo de actividades, el diseño de la experiencia, el recorrido del cliente en cada etapa y finalmente, el nivel de involucramiento que se espera por parte del cliente.

Partiendo de la base, Parko Truck tiene un intermediario en su distribución que son los *parking partners*. La asociación con los *parking partners* conlleva distintas etapas. En una primera instancia, se genera un lead a través de un formulario de contacto que se completa desde sitio web de Parko Truck. Una vez recibido el contacto, se analiza que el espacio físico cumpla con ciertas condiciones tales como cercanía a zonas urbanas, autopistas y estaciones de servicio, la cantidad de espacios disponibles para estacionar (mínimo requerido 6 hectáreas) y horas disponibles para usar el espacio (priorizando quien puede disponer el espacio 24 horas los 7 días de la semana). Si el *parking partner* cumple los requisitos, se pacta una visita al lugar donde se conoce al dueño o administrador y se completa el formulario de inscripción donde se hace un barrido de los *amenities* que ofrece (Anexo VII).

Se propone la incorporación de un representante de Parko Truck en Florida, que hará la registración y asociación de los *parking partners* más ágil y eficiente. En la actualidad se visitan los espacios cuando los fundadores viajan y ante un contexto como el presente es importante generar un circuito presencial alternativo. Además, se resaltarán la importancia de cumplir con ciertos estándares de seguridad para potenciar el flujo de reservas en sus espacios. En caso que no dispongan de dispositivos de seguridad, se recomendará su instalación ya que este es un *amenity* muy valorado especialmente para la línea de negocio B2B. Para estos casos, si el *parking partner* quisiera avanzar con las recomendaciones, se propone contar con un aliado estratégico en tema seguridad. Parko Truck hará el nexo entre ambas partes.



How d

**Parking Partners**  
Have available space?

**Truck Drivers**  
Having parking problems?

**BLOG**  
Get our latest news

Sign Up



**CONTACT US**  
And we'll do the hard work to sign you up.

You Tell Us



Type of rental. Services..

We'll Send You



Driver & Truck Profile. Confirmation.

Earn Extra Money



Maximize your business. Take advantage of your available space..



**Parking Partners**  
Have available space?

**Truck Drivers**  
Having parking problems?

**BLOG**  
Get our latest news

## Get in Touch

Complete this form and we will contact you.

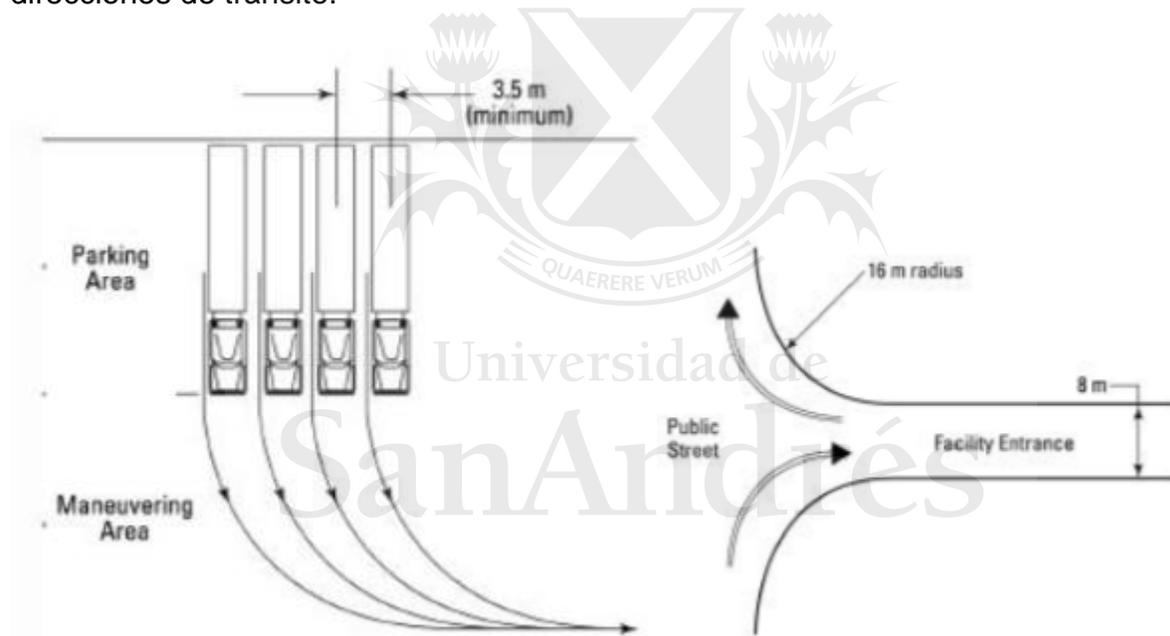
SEND

<https://www.parkotruck.com/parkingpartners.php>

Por otro lado, la tecnología que integra la información entre la App y los *parking partners* es de fundamental relevancia. El peor escenario sería que un conductor haya realizado la reserva de espacio y al llegar al parking no tenga lugar disponible. Para esto, se propone que como mínimo la información entre las partes se actualice de forma automática y que las reservas a través de la App sean como mínimo 30 minutos antes

de la llegada al parking. En el caso de la línea B2B, dependerá de las condiciones que se firmen en el contrato. Pero se debe asegurar que el *parking partner* cumpla con los espacios para las reservas estipuladas, cualquiera fuera su línea. En el caso de existir un incumplimiento por parte del *parking partner*, se aplicará una sanción con el fin de evitar otra nueva mala experiencia in situ. De reincidir, se eliminará de la base de parkings disponibles.

Parko Truck tendrá que evaluar la superficie física del *parking partner* y recomendar un plano grama de ubicaciones de forma tal que optimice los espacios, considere las dimensiones de los camiones y las maniobras de los mismos y evite accidentes. Es importante indicar donde será la entrada y salida, los carriles de paso y direcciones de tránsito.



Ilustraciones de ejemplo tomadas de Kelley Company, Inc.

El conductor es el co-productor del servicio. Está involucrado en el diseño y distribución del mismo, afectando la calidad de la experiencia propia y la de otros conductores. En relación a la participación del conductor en la producción del servicio, es importante recalcar algunas ventajas y desventajas. Para Parko Truck, una mayor participación del conductor implicaría ahorro de costos, mayor interacción entre la comunidad de conductores pero a la vez haría más difícil el control del resultado final

que se entrega como servicio y un aumento de fallas por parte de los conductores. Contemplando los aspectos positivos y negativos, se cree conveniente reducir lo más posible el involucramiento del conductor en la producción del servicio, encargando del mismo al intermediario.

A los fines de evitar potenciales inconvenientes entre los conductores y/o mismo con el *parking partner*, se recomienda considerar el siguiente esquema de normas. Los conductores no podrán entrar antes de la hora pactada y tampoco permanecer fuera del horario establecido ya que ese lugar puede estar reservado la próxima hora. En ese sentido, se recomienda implementar un mensaje *pop-up* desde la App alertando al conductor que restan 15 minutos antes de su hora de partida y también avisar a través de la interfaz con el *parking partner* para que controle su efectiva salida evitando inconvenientes con el camión que llega.

Por otro lado, podrían existir situaciones en las que el conductor quisiera extender su estadía o quisiera cancelar la misma debido a causas de fuerza mayor tales como tráfico inesperado, accidente vial en la autopista, etc. Entonces, para cada escenario se debe contemplar una solución con el fin de evitar roces entre las partes y experiencias negativas con la marca. Si el conductor reserva una estadía de 5 horas y pasada la primera hora requiere extender su estadía, deberá ingresar en la App para verificar que exista lugar en ese *parking partner* y efectuar tanto la reserva como el pago online a través de la misma. Caso contrario deberá irse a otro *parking partner* ya que no podemos poner en riesgo el compromiso con el próximo camión. Por otro lado, ante un imprevisto en el viaje, siempre que haya una anticipación de media hora, Parko Truck habilitará 2 “comodines de urgencia” anuales para realizar el cambio de reserva para un mismo usuario. El conductor podrá utilizar el mismo siempre y cuando exista lugar disponible en otro horario en ese *parking partner*. Caso contrario, Parko Truck devolvería el dinero de la reserva.

Asimismo, si el conductor se presenta con retraso habiendo hecho el pago de su estacionamiento por determinadas horas, tiene derecho a ingresar al *parking partner* hasta 1 hora antes de terminada la reserva. De ese modo, ante un inconveniente en la

ruta sabe que de igual forma puede ingresar al parking por el restante de tiempo que le queda.

Para asegurar el comportamiento de los conductores, se puede establecer un esquema de “*gamification*” donde los conductores “buenos” sean *recompensados* incentivando entre la comunidad un mejor comportamiento de acuerdo a las normas establecidas por el servicio. De todas formas, los conductores se portarán mejor cuando encuentren un empleado de forma física y es por eso que se mantiene como elemento clave la presencia física del representante del *parking partner*.

## Personas

Todo empleado en el área de servicios es la voz personificada del área de marketing. Para lograr una correcta distribución del servicio es necesario motivar, capacitar y empoderar a los representantes del *parking partner*. Ellos son la cara visible de Parko Truck y sus respuestas ante un reclamo o solicitud es crítica. Es por este motivo que al momento de ingresar un nuevo parking partner a la nómina de Parko Truck, se deben contemplar las siguientes actividades:

**Capacitación**, preferentemente en forma presencial, con el fin de introducir la marca, su cultura y valores; entrenar a los representantes en lo que es una correcta distribución del servicio, incluyendo cualidades *hard* y *soft*; dejar en claro roles y responsabilidades de ambas partes durante las horas de servicio; incluir simulación audio visual sobre el *customer journey*; ante la situación pandémica incluir protocolo de emergencia; y por último, los objetivos medibles que tendrán como *parking partner* y posibles sanciones en caso de incumplir con los términos y condiciones del servicio prometido al cliente.

**Ejercicio de preguntas/respuestas/modos de actuar.** Confeccionar un listado de preguntas frecuentes y respuestas críticas ante un eventual reclamo o solicitud por parte de los conductores. Explicar cómo actuar ante determinados usuarios que pudieran generar problemas en las experiencias de otros conductores. Esto los hará sentir empoderados ya que contarán con la información y autoridad que necesitan para resolver las necesidades de los usuarios.

**Motivar**, crear una atmósfera que inspire a los dueños de los espacios para incentivar a sus representantes en crear la mejor experiencia posible.

Si bien es mandatorio este encuentro previo a dar de alta al *parking partner* en la App, es recomendable establecer una frecuencia para refrescar los conceptos claves y reformular la capacitación de acuerdo a la experiencia de aprendizaje adquirida.

### Evidencia física

La evidencia física crea expectativas e influencia las percepciones a través de las actitudes de los consumidores. Además asegura el flujo de la distribución del servicio a través de movimientos físicos del consumidor. Por último, diferencia y comunica el posicionamiento de la marca. Por todos estos motivos deriva la importancia de volver tangible lo intangible del servicio de Parko Truck.

En este sentido, se recomienda invertir en material de merchandising, banners, señalética y gorras o indumentaria con el logo de Parko Truck para los representantes de la primera línea. Los banners y carteles deben ser visibles desde la parte exterior del parking de forma tal que el conductor reconozca que está asociado a la marca por la que hicieron la reserva. Los espacios de estacionamiento específicos para Parko Truck podrían quedar reservados con señalética móvil y a medida que llegan los camiones poder retirarlos. Se recomienda a su vez, incluir banners específicos en cada *parking partner* donde se enumeren los *amenities* con los que cuenta a modo de ser recibidos con información clara y concisa sobre los servicios que tienen disponibles.



### Análisis económico financiero

En el apartado anterior se ha replanteado el modelo de marketing mix extendido para el emprendimiento y se han propuesto mejoras a los fines de potenciar el proyecto. A continuación se proyectará el resultado de la empresa a lo largo de 2 años, teniendo como base un escenario más bien pesimista en las ventas especialmente para la línea B2B, ya que se considera un target más complicado de llegar en una primera instancia.

En primer lugar se detallarán los **supuestos** tomados a los fines de confeccionar las proyecciones.

- Se consideran operaciones en las ciudades principales del estado de Florida.
- Se consideraron operaciones del tipo flexible para las ventas (worst case scenario)
- Se estiman entre 100 a 50 operaciones iniciales por mes en cada nueva ciudad del estado.
- La tasa de crecimiento tomada en cada ciudad según el periodo es la siguiente:
  - 0-12 meses 34%
  - 13 a 24 meses 29%
- El ticket promedio por noche se estima en 15 USD

En segundo lugar, se tomó una estimación de **demanda desatendida** de dos estudios realizados por FDOT y Miami-Dade MPO: Statewide Truck Parking Study (FDOT 2019) and Comprehensive Parking Study for Freight Transport in Miami-Dade County (Miami-Dade MPO).

FDOT - State Truck Parking Study						
Estado	Área	Distrito	Exceso de demanda		Demanda potencial total (desatendida)	
			Mensual	Espacios	Mensual	Espacios
Florida	Jacksonville	2	5,134	171	305,595	10,186
Florida	Tampa	7	4,653	155	210,907	7,030
Florida	Orlando	5	3,616	121	162,757	5,425
Florida	Miami / Broward	6	5,015	167	342,420	11,414
<b>Sub - Total</b>				<b>614</b>		<b>34,056</b>

Referencias:

Columnas de “exceso de demanda”:

- Mensual: muestra mensual de la demanda no atendida para el estacionamiento de camiones.
- Espacios: demanda diaria no cubierta para estacionamiento de camiones (muestra mensual / 30 días).

Columna “demanda potencial total (desatendida)”:

- Mensual: demanda total mensual no cubierta para el estacionamiento de camiones
- Espacios: demanda total diaria no cubierta para el estacionamiento de camiones (total mensual / 30 días)

Con esta información se estimaron las **operaciones** mensuales del periodo de análisis. En ese sentido, la primera área que tendrá operaciones será Miami con 100 reservas mensuales, seguida por Jacksonville, Tampa y Orlando con 60 operaciones iniciales.

FLEX		Año	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Dias al mes		30													
<b>Ops/Month</b>			100	134	360	482	646	865	1,159	1,553	2,082	2,789	3,738	<b>5,009</b>	
<b>Ops/Day</b>			3	4	12	16	22	29	39	52	69	93	125	<b>167</b>	
<b>Miami / Broward</b>			100	134	180	241	322	432	579	776	1,040	1,393	1,867	<b>2,501</b>	
Max Ops/mes:	54,787	Ops/Dia	3	4	6	8	11	14	19	26	35	46	62	<b>83</b>	
Espacios requeridos	1,826	% Crecimiento	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	<b>34%</b>	
Market Share:	16%	Market Share	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.2%	0.2%	0.3%	0.4%	0.5%	<b>0.7%</b>	
<b>Jacksonville</b>				60	80	108	144	193	259	347	465	624	<b>836</b>		
Max Ops/mes:	18,336	Ops/Dia		2	3	4	5	6	9	12	16	21	<b>28</b>		
Espacios requeridos	611	% Crecimiento		34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	<b>34%</b>		
Market Share:	6%	Market Share		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.1%	0.2%	0.2%	<b>0.3%</b>		
<b>Tampa</b>				60	80	108	144	193	259	347	465	624	<b>836</b>		
Max Ops/mes:	18,982	Ops/Dia		2	3	4	5	6	9	12	16	21	<b>28</b>		
Espacios requeridos	615	% Crecimiento		34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	<b>34%</b>		
Market Share:	9%	Market Share		0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.2%	0.2%	0.3%	<b>0.4%</b>		
<b>Orlando</b>				60	80	108	144	193	259	347	465	624	<b>836</b>		
Max Ops/mes:	17,903	Ops/Dia		2	3	4	5	6	9	12	16	21	<b>28</b>		
Espacios requeridos	597	% Crecimiento		34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	<b>34%</b>		
Market Share:	11%	Market Share		0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.1%	0.2%	0.2%	0.3%	0.4%	<b>0.5%</b>		

FLEX		Año	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
		Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Dias al mes		30													
<b>Ops/Month</b>			6,711	8,658	11,169	14,407	18,586	23,976	30,928	39,898	51,468	66,394	85,648	<b>109,463</b>	
<b>Ops/Day</b>			224	289	372	480	620	799	1,031	1,330	1,716	2,213	2,855	<b>3,649</b>	
<b>Miami / Broward</b>			3,352	4,324	5,577	7,195	9,281	11,973	15,445	19,924	25,702	33,156	42,772	<b>54,787</b>	
Max Ops/mes:	54,787	Ops/Dia	112	144	186	240	309	399	515	664	857	1,105	1,426	<b>1,826</b>	
Espacios requeridos	1,826	% Crecimiento	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	<b>29%</b>	
Market Share:	16%	Market Share	1.0%	1.3%	1.6%	2.1%	2.7%	3.5%	4.5%	5.8%	7.5%	9.7%	12.5%	<b>16.0%</b>	
<b>Jacksonville</b>			1,120	1,445	1,864	2,404	3,101	4,001	5,161	6,658	8,588	11,079	14,292	<b>18,336</b>	
Max Ops/mes:	18,336	Ops/Dia	37	48	62	80	103	133	172	222	286	369	476	<b>611.19</b>	
Espacios requeridos	611	% Crecimiento	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	<b>29%</b>	
Market Share:	6%	Market Share	0.4%	0.5%	0.6%	0.8%	1.0%	1.3%	1.7%	2.2%	2.8%	3.6%	4.7%	<b>6.0%</b>	
<b>Tampa</b>			1,120	1,445	1,864	2,404	3,101	4,001	5,161	6,658	8,588	11,079	14,292	<b>18,437</b>	
Max Ops/mes:	18,982	Ops/Dia	37	48	62	80	103	133	172	222	286	369	476	<b>615</b>	
Espacios requeridos	615	% Crecimiento	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	<b>29%</b>	
Market Share:	9%	Market Share	0.5%	0.7%	0.9%	1.1%	1.5%	1.9%	2.4%	3.2%	4.1%	5.3%	6.8%	<b>8.7%</b>	
<b>Orlando</b>			1,120	1,445	1,864	2,404	3,101	4,001	5,161	6,658	8,588	11,079	14,292	<b>17,903</b>	
Max Ops/mes:	17,903	Ops/Dia	37	48	62	80	103	133	172	222	286	369	476	<b>597</b>	
Espacios requeridos	597	% Crecimiento	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	<b>29%</b>	
Market Share:	11%	Market Share	0.7%	0.9%	1.1%	1.5%	1.9%	2.5%	3.2%	4.1%	5.3%	6.8%	8.8%	<b>11.0%</b>	

- o Cantidad de espacios y porcentaje de cobertura para estacionamiento de camiones en el mes 12 y 24:

Demanda potencial total (desatendida)		Año 1		Año 2	
		Mes 12 - espacios	Marketshare	Mes 24 - espacios	Marketshare
<i>Mensual</i>	<i>Espacios</i>	<i>Espacios</i>	<i>%</i>	<i>Espacios</i>	<i>%</i>
305,595	10,186	28	0.3%	611	6.0%
210,907	7,030	28	0.4%	615	8.7%
162,757	5,425	28	0.5%	597	11.0%
342,420	11,414	83	0.7%	1,826	16.0%
<b>34,056</b>		<b>167</b>	<b>0.5%</b>	<b>3,649</b>	<b>10.7%</b>

- Existen ciudades más chicas dentro del estado que suman 24 estacionamientos no convencionales adicionales. A los fines de la proyección no fueron contabilizados, pero se podrían sumar operaciones a partir del mes 18 o 25 de acuerdo a cuán rápido puedan expandirse. San Agustín (6 parkings), West Palm Beach (3), Fort Pierce (3), Gainesville (3), Palatka (3), Leesburg (3) and Deltona (3).
- El mes 24 totaliza un ingreso de 1.641.945 USD considerando un ticket promedio de 15 USD la noche y 3.649 operaciones diarias.

Considerando estos supuestos y el escenario de operaciones, es necesario considerar que ingresos y egresos serán contabilizados para la **proyección de “Profit & Loss”** de Parko Truck.

A los fines prácticos se tomarán como ingresos únicamente las operaciones que deriven de la reserva de estacionamiento. Cualquier otra fuente de ingresos futura ya sea por soluciones tecnológicas individuales, convenios con empresas de seguro o repuestos mecánicos, etc. no serán tenidas en cuenta para los 2 primeros años de proyección.

En lo que respecta a los costos, se tomarán como costos variables las comisiones que deban pagarse a los parking partners como resultado de las reservas concretadas en sus estacionamientos (25%) y el costo de la plataforma de pago que funciona a través de la App en cada operación (3% comisión + 0,3 USD). Luego, los costos fijos incluyen

los siguientes aspectos: costos administrativos y operativos, salarios, inversión en tecnología (mantenimiento de la App y Api) y gastos de marketing.

- Costos administrativos y operativos: el detalle de este apartado lo incluye la creación de la LLC (*limited liability company*), servicios de contabilidad, gastos en traslados, el alquiler de una oficina, servicios legales y seguros.
- Salarios: la nómina de Parko Truck al momento no incluye una significativa expansión de personal. Sin embargo, al momento cero hay determinados roles claves. Un CEO, un desarrollador de negocios, un ejecutivo de cuentas, personal de back office, un COO, un analista de marketing y un CTO. Además se prevé entre el segundo y tercer año de actividad la incorporación de un CFO, un responsable de recursos humanos y un CMO.
- Inversión en tecnología: estos gastos incluyen la licencia de software, desarrollo de la App/Api y el mantenimiento de servidores.
- En lo que respecta a gastos de marketing, se incluye presupuesto destinado a publicidad digital y acciones offline.

Año		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	U\$D	1,500	2,010	5,393	7,227	9,684	12,977	17,389	23,302	31,224	41,840	56,066	75,129
Flex	U\$D	1,500	2,010	5,393	7,227	9,684	12,977	17,389	23,302	31,224	41,840	56,066	75,129
Fija	U\$D	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Variables	U\$D	1,199	1,606	4,309	5,774	7,738	10,369	13,894	18,618	24,948	33,431	44,797	60,028
Comisiones FLEX	U\$D	1,199	1,606	4,309	5,774	7,738	10,369	13,894	18,618	24,948	33,431	44,797	60,028
Comisiones FIJA	U\$D	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Margen Var	U\$D	302	404	1,084	1,453	1,947	2,608	3,495	4,684	6,276	8,410	11,269	15,101
Costos Fijos	U\$D	45,817	46,317	46,317	46,317	46,317	46,317	46,317	46,317	46,317	46,317	46,317	46,517
Admin & Operación	U\$D	5,617	5,617	5,617	5,617	5,617	5,617	5,617	5,617	5,617	5,617	5,617	5,817
Salarios	U\$D	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	25,200	25,200	25,200	25,200	25,200	25,200
Tecnología	U\$D	10,000	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
Marketing	U\$D	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
EBITDA	U\$D	(45,515)	(45,913)	(45,233)	(44,864)	(44,370)	(43,708)	(42,821)	(41,633)	(40,041)	(37,907)	(35,047)	(31,416)

Año		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Mes		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos	U\$D	100,672	129,867	167,529	216,112	278,785	359,633	463,926	598,465	772,020	995,905	1,284,718	1,641,945
Flex	U\$D	100,672	129,867	167,529	216,112	278,785	359,633	463,926	598,465	772,020	995,905	1,284,718	1,641,945
Fija	U\$D	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Variables	U\$D	80,437	103,764	133,856	172,674	222,749	287,347	370,677	478,173	616,844	795,728	1,026,489	1,311,914
Comisiones FLEX	U\$D	80,437	103,764	133,856	172,674	222,749	287,347	370,677	478,173	616,844	795,728	1,026,489	1,311,914
Comisiones FIJA	U\$D	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Margen Var	U\$D	20,235	26,103	33,673	43,439	56,036	72,286	93,249	120,291	155,176	200,177	258,228	330,031
Costos Fijos	U\$D	74,117	74,117	74,117	74,117	74,117	74,120	89,517	89,517	89,517	89,517	89,517	89,521
Admin & Operación	U\$D	5,617	5,617	5,617	5,617	5,617	5,617	5,617	5,617	5,617	5,617	5,617	5,618
Salarios	U\$D	48,300	48,300	48,300	48,300	48,300	48,302	61,800	61,800	61,800	61,800	61,800	61,802
Tecnología	U\$D	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600	11,601	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600	11,601
Marketing	U\$D	8,600	8,600	8,600	8,600	8,600	8,600	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
EBITDA	U\$D	(53,882)	(48,013)	(40,443)	(30,678)	(18,081)	(1,833)	3,732	30,775	65,659	110,660	168,712	240,510

A partir del siguiente ejercicio, y considerando los supuestos tomados, se concluye que el “*breaking point*” se logra a partir del mes n\* 19, alcanzando un EBITDA positivo de 3.7k USD. En ese sentido, la “*burn rate*” o tasa de quemadura (meses 1-18) es en promedio de 38.411 USD.

Identificado el punto de quiebre, se extiende la proyección de venta a 5 años con las siguientes aclaraciones:

- Se incorporan las ciudades de San Agustín, West Palm Beach, Fort Pierce, Gainesville, Palatka, Leesburg y Deltona a partir del mes 25 con un inicio de entre 50 a 80 operaciones mensuales con una tasa de crecimiento del 29% durante sus dos primeros años de actividad.
- Se considera una tasa de crecimiento del 10% durante el año 3,4 y 5 para el resto de las ciudades.
- Se incorpora capital humano a la nómina y se aumenta presupuesto destinado a publicidad y tecnología.

Año		RESUMEN				
		1	2	3	4	5
Ingresos	U\$D	283,742	7,009,577	20,356,146	27,037,097	51,314,103
Flex	U\$D	283,742	7,009,577	20,356,146	27,037,097	51,314,103
Fija	U\$D	-	-	-	-	-
Costos Variables	U\$D	226,710	5,600,652	16,264,561	21,602,641	40,999,968
Comisiones FLEX	U\$D	226,710	5,600,652	16,264,561	21,602,641	40,999,968
Comisiones FIJA	U\$D	-	-	-	-	-
Margen Var	U\$D	57,032	1,408,925	4,091,585	5,434,457	10,314,135
Costos Fijos	U\$D	555,500	981,807	1,311,804	1,260,200	1,284,200
Admin & Operación	U\$D	67,600	67,401	67,401	103,400	103,400
Salarios	U\$D	290,400	660,604	843,602	770,400	770,400
Tecnología	U\$D	125,500	139,202	170,401	156,000	180,000
Marketing	U\$D	72,000	114,600	230,400	230,400	230,400
EBITDA	U\$D	(498,468)	427,118	2,779,781	4,174,257	9,029,935

Finalmente, se calculará el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) con el fin de analizar la rentabilidad del negocio.

Con el fin de determinar a qué valor de tasa se descontarán los flujos futuros y la alícuota pertinente para pago de impuestos se utilizará la información que provee el profesor de finanzas de la universidad de Nueva York, Aswath Damodaran.

Utilizaremos una tasa del 5% para descontar los flujos de la inversión. Además se tomará un porcentaje de deducción impositiva del 23,69%. En relación a las amortizaciones, Parko Truck no posee activos propios que requieran la consideración de amortización. Por otro lado, se considerará una inversión inicial de 100.000 USD considerando el desarrollo de la App, el costo de los viajes realizados y el asesoramiento y trámites legales / contables.

Año		RESUMEN				
		1	2	3	4	5
Ingresos	U\$D	283,742	7,009,577	20,356,146	27,037,097	51,314,103
Flex	U\$D	283,742	7,009,577	20,356,146	27,037,097	51,314,103
Fija	U\$D	-	-	-	-	-
Costos Variables	U\$D	226,710	5,600,652	16,264,561	21,602,641	40,999,968
Comisiones FLEX	U\$D	226,710	5,600,652	16,264,561	21,602,641	40,999,968
Comisiones FIJA	U\$D	-	-	-	-	-
Margen Var	U\$D	57,032	1,408,925	4,091,585	5,434,457	10,314,135
Costos Fijos	U\$D	555,500	981,807	1,311,804	1,260,200	1,284,200
Admin & Operación	U\$D	67,600	67,401	67,401	103,400	103,400
Salarios	U\$D	290,400	660,604	843,602	770,400	770,400
Tecnología	U\$D	125,500	139,202	170,401	156,000	180,000
Marketing	U\$D	72,000	114,600	230,400	230,400	230,400
EBITDA	U\$D	(498,468)	427,118	2,779,781	4,174,257	9,029,935
Amortizaciones	%	-	-	-	-	-
Impuestos	23.7%	-	146,890	658,530	988,881	2,139,192
Resultado Neto		(498,468)	280,228	2,121,251	3,185,375	6,890,743

Periodo	Resultado	TIR	VAN	Tasa dto
Inicio	\$ (100,000)	159%	\$9,531,554	5%
2021	\$ (498,468)			
2022	\$ 280,228			
2023	\$ 2,121,251			
2024	\$ 3,185,375			
2025	\$ 6,890,743			

La variación interanual de resultados muestra un crecimiento positivo y ascendente entre periodos. El cálculo arroja un VAN positivo de 9.531.554 USD y una TIR de 159% considerando un periodo de 5 años a modo de ejemplo. En conclusión se puede afirmar que el proyecto resulta rentable.

## Conclusiones

El presente trabajo tuvo como finalidad presentar un plan de marketing para el emprendimiento de Parko Truck en el estado de Florida, EEUU.

La industria de transporte pesado estadounidense es una pata clave para la economía del país. Las proyecciones de evolución a futuro son estimulantes, ya que es una industria que va a seguir creciendo. Incluso durante la pandemia, la industria de transporte ha sido una de las más galardonadas por la población debido a su esfuerzo y compromiso en seguir abasteciendo la ciudad de todos los países.

La escasez de trabajadores calificados es cada vez más preocupante para los actores principales de la industria. Nuevas generaciones entrarán en el rubro y las facilidades y beneficios para retenerlos supondrá un desafío interesante en una industria tan conservadora y lejana a la tecnología.

Las regulaciones vigentes para los conductores en relación a las horas de servicio llevan a que las organizaciones gubernamentales busquen emprendimientos aliados como éste para dar solución a las quejas incesantes de los transportistas. La falta de estacionamiento sigue siendo un punto crítico en muchos estados de EEUU.

Parko Truck ofrece soluciones tecnológicas para estar a la altura de lo que se avecina. Si bien existen otros competidores, los mismos están limitados a los estacionamientos existentes y en su mayoría no ofrecen soluciones de pago online. Además, la penetración en Smartphone y la alta bancarización de la población hace posible la escalabilidad del negocio. Las características que lo distinguen frente a la competencia son:

- Estacionamientos no convencionales
- Reserva y pago online
- Alianza y apoyo de la industria al tratarse de una innovación en el área
- Captura de datos con posibilidad de generar beneficios alternativos
- Fuerte espíritu emprendedor

El emprendimiento busca captar 2 tipos de clientes. Por un lado, hombres y mujeres de 18 a 55 años conductores de camiones de corta distancia que residan y trabajen en el estado de Florida ya sea por cuenta propia o a través de empresas de transporte/logística/despachantes con un nivel de ingreso promedio de 44.000 UDS. Aquellos que tienen mucha experiencia en el rubro como los que están incorporándose serán target para la marca. Esta línea valora el servicio ya que les permite ahorrar tiempo, llegar antes a sus hogares, cercanía con autopistas y grandes ciudades, les da seguridad y tranquilidad, permite el cumplimiento de las regulaciones vigentes y evita incidentes de tránsito.

Por otro lado, pequeñas y medianas empresas de transporte/logística/leasing/despachantes cuyas operaciones se concentren en el estado de Florida. Este segmento target valora la seguridad, el alcance potencial de su negocio, la practicidad para resolver el problema de sus operaciones diarias y que un tercero se encargue de gestionar y resolver este punto de dolor que limita sus negocios.

La propuesta integral de valor incluye:

- Red de estacionamientos no convencionales en las ciudades principales del estado de Florida
- Reserva y pago a través de la App (B2C) ya sea con tarjeta de débito o crédito
- Pago por horas exactas de estadía, evitando las franjas fijas de estacionamientos públicos y privados (B2C)
- Suscripción con precio promocional a través de la App (B2C)
- Acceso a *amenities* disponibles en el parking partner
- Cercanía con el centro de la ciudad haciendo accesible la llegada aquellos que quieran dar un paseo o buscar entretenimiento
- Contrato y pago mensual a través de transferencia bancaria (B2B)
- Trato personalizado antes y durante la relación comercial (B2B)
- Elección estratégica del parking partner de acuerdo a las necesidades (B2B)
- Api disponible que integra el servicio de Parko Truck con sus operaciones y otras plataformas especializadas de la industria tales como Transportation Management System. (B2B)

- Información actualizada de la industria en cualquiera de sus formatos a través de LinkedIn, redes sociales, news letter o blog.

Considerando el análisis económico financiero, el proyecto fue valuado considerando un escenario moderado resultando en un VAN positivo de 9.531.554 USD y una TIR de 159% tomando un periodo de 5 años a modo ejemplificativo. Estos resultados demuestran que la inversión invertida es recuperable y aún más, genera un excedente monetario positivo, confirmando la viabilidad económica del emprendimiento.

Para concluir, el emprendimiento Parko Truck en Florida resulta una gran oportunidad de negocio. Si bien todavía existen desafíos y mejoras a llevar a cabo por parte de los fundadores, los cuales hemos ahondado en el presente trabajo, no cabe duda de la necesidad y la valoración del servicio por los conductores y empresas relacionadas.



## Bibliografía

- American Transportation Association (ATA), "Phase Three" COVID-19 Legislation: Keys for Motor Carriers", ATA, <https://www.trucking.org/news-insights/phase-three-covid-19-legislation-keys-motor-carriers> (Consultado: 31/03/2020)
- Barney, J, and Clifford, G. 2010. What I Didn't Learn in Business School: How Strategy Works in the Real World. Harvard Business Review (*HBR*).
- Best, Roger J. 2007. Marketing estratégico. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Botsman, Rachel. "The currency of the new economy is trust". Presentada en TEDGlobal 2012.
- Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, "Occupational Outlook Handbook, Heavy and Tractor-trailer Truck Drivers", BLS, <https://www.bls.gov/ooh/transportation-and-material-moving/heavy-and-tractor-trailer-truck-drivers.htm> (Consultado: 04/04/2020).
- CDL Life, "6 Moments That Changed Trucking Forever", CDL Life, <https://cdllife.com/2017/6-moments-changed-trucking-forever/> (Consultado: 17/06/2019)
- CDL Life, "Jason's Law Has Passed, Now What?", CDL Life, <https://cdllife.com/2012/support-jasons-law/> (Consultado: 17/06/2019)
- Centers for Disease Control and Prevention, "Long-Haul Truck Driver Health Survey Results", CDC, <https://blogs.cdc.gov/niosh-science-blog/2015/03/03/truck-driver-health/> (Consultado: 05/04/2020).
- Diamond, J., Liptak, K., Newton, P., and Donna Borak. "US and Canada reach deal on NAFTA after talks go down to the wire." CNN. October 1, 2018. <https://www.cnn.com/2018/09/30/politics/trump-nafta-canada/index.html>.
- Diario Perfil, "Mapa del coronavirus: contagios en aumento en EE.UU. mientras en Italia disminuyen", Perfil, <https://www.perfil.com/noticias/salud/mapa-coronavirus-en-tiempo-real-asi-crecen-casos-en-mundo.phtml> (Consultado: 31/03/2020)
- Dolan, R. 1997. Note on Marketing Strategy. Harvard Business School Background Note. (Revised November 2000.)
- Eisenmann T, Parker G. and Van Alstyne M. 2006. Strategies for TWO-SIDED Markets. Harvard Business Review (*HBR*)
- FDOT, 2019. "Statewide Truck GPS Data Analysis - Parking Supply and Utilization"

- Federal Motor Carrier Safety Administration, "Budget Estimates", FMCSA, <https://www.fmcsa.dot.gov/mission/budget/> (Consultado el 22/06/2019)
- Fleet Owner, "Dirty bathrooms, nowhere to eat, more public respect: Driving in a pandemic", Fleet Owner, <https://www.fleetowner.com/covid-19-coverage/article/21127520/dirty-bathrooms-nowhere-to-eat-more-public-respect-driving-in-a-pandemic> (Consultado: 31/03/2020)
- FMCSA, "Electronic Logging Devices and Hours of Service Supporting Documents", FMCSA, <https://www.fmcsa.dot.gov> (Consultado: 18/06/2019)
- FMCSA, "Electronic Logging Devices Implementation Timeline", FMCSA, <https://www.fmcsa.dot.gov/> (Consultado: 18/06/2019)
- Frost & Sullivan, 2014. Strategic Analysis of Smart Parking Market in Europe and North America. Consultant Research, <https://ww2.frost.com/>
- Kingston, John. "ATA's Costello projects out the driver shortage, and it's a big number." Freight Waves News, April 3, 2018. <https://www.freightwaves.com/news/driver-shortage-ata-estimates/>
- Kotler, Phillip. 1997. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Los Angeles Times, "Robots could replace 1.7 million American truckers in the next decade", Los Angeles Times, <https://www.latimes.com/projects/la-fi-automated-trucks-labor-20160924/> (Consultado: 20/06/2019)
- Mayeda, A., and Enda Curran. "Trade War Reality Sets In as U.S. and China Stick to Their Guns." Bloomberg. September 24, 2018. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-24/trump-imposes-next-batch-of-china-tariffs-as-trade-war-escalates>
- Metropolitan Planning Organization, 2010. "Comprehensive Parking Study for Freight Transport in Miami-Dade County"
- New York University, "Damodaran online data", NY University, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> (Consultado: 30/05/2020).
- Office of the Federal Register, "Hours of Service of Drivers; Final Rule", Federal register, Vol. 76, No. 248

- Porter, M. 2008. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review (*HBR*).
- Recio, Teresa. "Marketing of services". Ponencia presentada en la Instituto de la Empresa (IE). Noviembre 2019.
- The American Transportation Research Institute (ATRI). 2016. Managing Critical Truck Parking Case Study – Real World Insights from Truck Parking Diaries. Washington DC: ATRI
- The American Transportation Research Institute (ATRI). 2018. CRITICAL ISSUES IN THE TRUCKING INDUSTRY. Washington DC: ATRI
- Transport Topic News. 2016. "One in Five Truck Drivers Leaves Job Because of Health Issues, Survey Finds." 11 May.
- United States Census Bureau, "Characteristics of Driver/Sales Workers and Truck Drivers", US Census, <https://www.census.gov/data/tables/2017/demo/industry-occupation/truckers-acs17.html> (Consultado el 04/04/2020).
- US Congress, "BILLS-111hr2156", US Congress, <https://www.congress.gov/bill/111th-congress/house-bill/2156/text> (Consultado: 17/06/2019)
- US Department of Commerce, "Statement from U.S. Secretary of Commerce Wilbur Ross on Q4 and Annual 2018 GDP: Economy Grows 2.9% in 2018",US Department of Commerce,<https://www.commerce.gov/news/press-releases/2019/02/statement-us-secretary-commerce-wilbur-ross-q4-and-annual-2018-gdp/> (Consultado: 23/06/2019)
- US Department of Transportation (DOT). Freight Facts & Figures,<https://www.bts.gov/product/freight-facts-and-figures>
- Van Alstyne M., Parker G.and Choundary S. 2016. Pipelines, Platforms, and the new rules of Strategy. Harvard Business Review (*HBR*)

Anexos

Anexo I – Estructura organizacional Parko Truck

## Our Founding Team



**Matias Albaca**  
Civil Engineer, MBA  
**Founder and CEO** at  
Global Medics of Argentina



**Juan Torrent**  
Industrial Engineer  
**Business Developer**  
Energy, Oil & Gas and  
Chemical products



**German Buchniv**  
Partner and Director at W3 IT  
Solutions.  
**Systems Engineer  
& Researcher**



**Tadeo Russo**  
Partner and Director at W3 IT  
Solutions.  
Degree in Human Resources.  
Master in **Organizational  
Development**

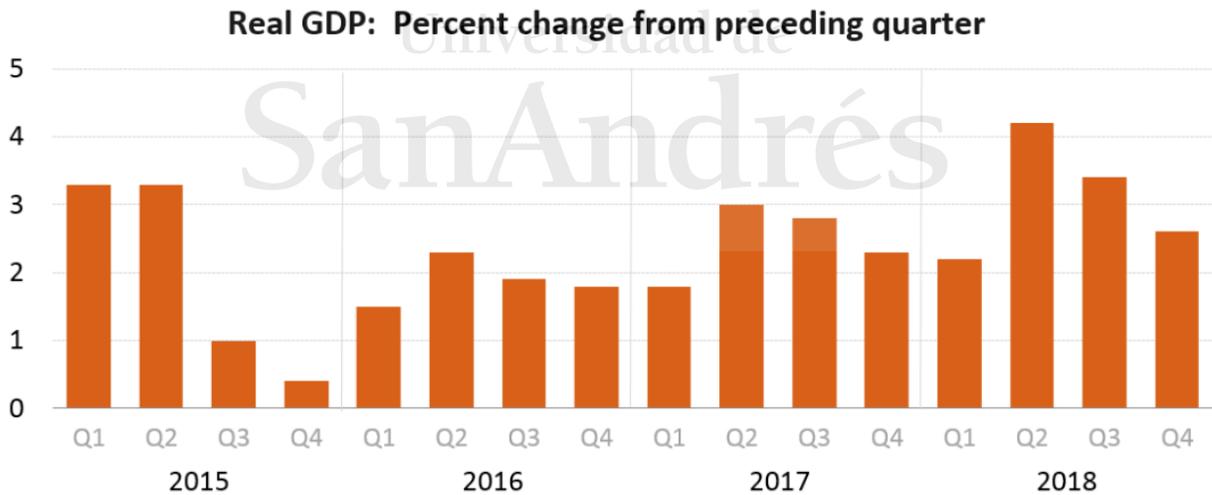
**Advisor**



**Gary Goldfarb**  
CSO Interport Logistics  
**+38 years in Transportation & Logistics**



Anexo II– PBI crecimiento %

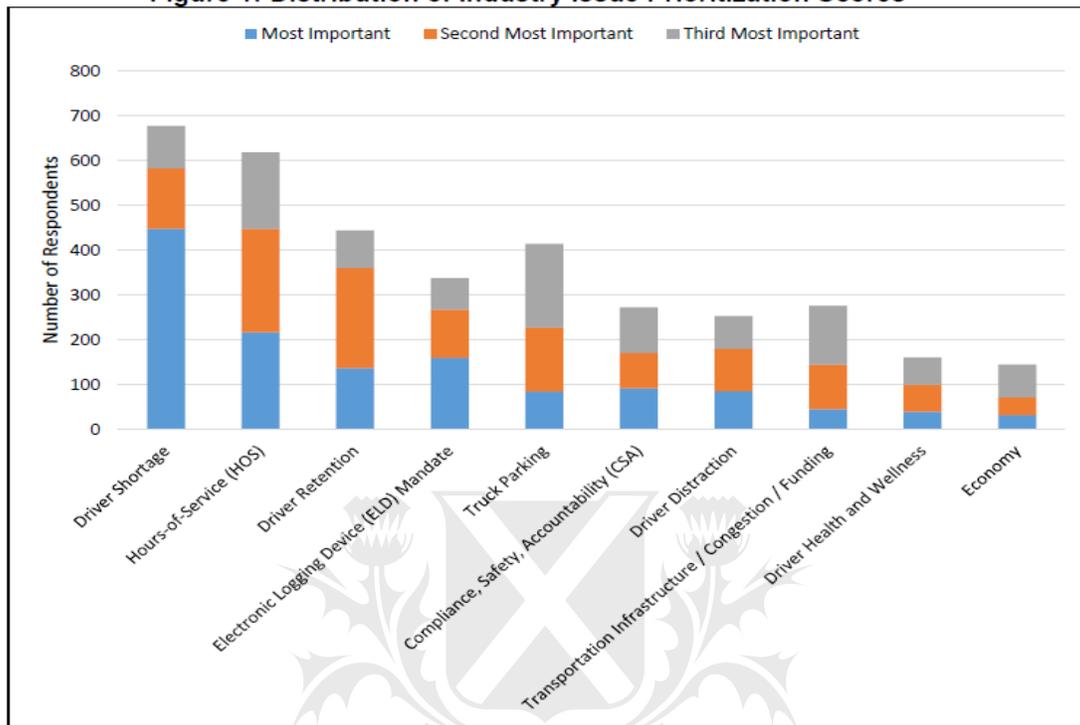


U.S. Bureau of Economic Analysis

Seasonally adjusted at annual

Anexo III – ATRI 2018 ICI

**Figure 1: Distribution of Industry Issue Prioritization Scores**



ATRI 2018 Commercial Driver vs Motor Carrier Issue Rankings

Universidad de  
**San Andrés**

**Table 2: Commercial Driver and Motor Carrier Issues**

<b>Rank</b>	<b>Commercial Drivers</b>	<b>Motor Carriers</b>
1	Hours-of-Service (HOS)	Driver Shortage
2	Truck Parking	Driver Retention
3	Electronic Logging Device (ELD) Mandate	Hours-of-Service (HOS)
4	Driver Distraction	Transportation Infrastructure/ Congestion/Funding
5	Driver Retention	Electronic Logging Device (ELD) Mandate
6	Compliance, Safety, Accountability (CSA)	Compliance, Safety, Accountability (CSA)
7	Driver Health and Wellness	Driver Distraction
8	Transportation Infrastructure/ Congestion/Funding	Tort Reform
9	Driver Shortage	Truck Parking
10	Automated Truck Technology	Federal Preemption of State Regulation of Interstate Trucking (F4A)

ATRI 2018 Top Industry Issue Rankings, 2009 – 2018

Table 3: Top Industry Issue Rankings, 2009 – 2018

	Issue Rank									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2018	Driver Shortage	Hours-of-Service	Driver Retention	ELD Mandate	Truck Parking	CSA	Driver Distraction	Infrastr./ Congestion/ Funding	Driver Health/ Wellness	Economy
2017	Driver Shortage	ELD Mandate	Hours-of-Service	Truck Parking	Driver Retention	CSA	Cumulative Impacts of Regs.	Driver Distraction	Infrastr./ Congestion/ Funding	Driver Health/ Wellness
2016	ELD Mandate	Hours-of-Service	<b>Cumulative Impacts of Regs.</b>	Truck Parking	Economy	CSA	Driver Shortage	Driver Retention	Infrastr./ Congestion/ Funding	Driver Distraction
2015	Hours-of-Service	CSA	Driver Shortage	Driver Retention	Truck Parking	ELD Mandate	Driver Health/ Wellness	Economy	Infrastr./ Congestion/ Funding	Driver Distraction
2014	Hours-of-Service	Driver Shortage	CSA	Driver Retention	ELD Mandate	Truck Parking	Infrastr./ Congestion/ Funding	Driver Health/ Wellness	Economy	<b>Driver Distraction</b>
2013	Hours-of-Service	CSA	Driver Shortage	Economy	ELD Mandate	Truck Parking	Driver Retention	Fuel Supply/ Fuel Prices	Infrastr./ Congestion/ Funding	Driver Health/ Wellness
2012	CSA	Hours-of-Service	Economy	Driver Shortage	Fuel Supply/ Fuel Prices	<b>ELD Mandate</b>	Driver Retention	<b>Truck Parking</b>	<b>Driver Health/ Wellness</b>	Congestion/ Truck Bottlenecks
2011	Economy	Hours-of-Service	Driver Shortage	CSA	Fuel Issues	Congestion	Transportation Funding	Tort Reform	Onboard Truck Technology	Truck Size and Weight
2010	Economy	<b>CSA</b>	Government Regulation	Hours-of-Service	Driver Shortage	Fuel Issues	Transportation Funding/ Infrastr.	Onboard Truck Technology	Environmental Issues	Truck Size and Weight
2009	Economy	Government Regulation	Fuel Issues	Congestion/ Highway Infrastr.	Hours-of-Service	Commercial Driver Issues	Environmental Issues	Tolls/ Highway Funding	<b>Truck Size and Weight</b>	Onboard Truck Technology

Note: **Bold** indicates first year in top ten.

Anexo IV - FMCSA - Electronic Logging Devices Implementation Timeline

San Andrés

## Electronic Logging Devices Implementation Timeline

Feb 16, 2016– Dec 17, 2017

### PHASE 1 COMPLETED



#### Awareness and Transition Phase

During this time, carriers and drivers subject to the rule could prepare to comply and voluntarily use ELDs.

Carriers and drivers subject to the rule could use any of the following for records of duty status (RODS):

**Paper logs | Logging software | AOBDRs**

**ELDs that are self-certified and registered with FMCSA**

Dec 18, 2017–Dec 16, 2019

### PHASE 2

#### Phased-In Compliance Phase

The two-year period from the Compliance Date to the Full Compliance Phase. Carriers and drivers subject to the rule can use:

**AOBRDs installed and in-use prior to December 18, 2017**

**ELDs that are self-certified and registered with FMCSA**

After Dec 16, 2019

### PHASE 3

#### Full Compliance Phase

All drivers and carriers subject to the rule must use self-certified ELDs that are registered with FMCSA.



#### A Phased Approach

As the ELD rule is implemented, motor carriers will be allowed time to transition to full adoption of ELDs. This table illustrates which recording methods are acceptable during each phase implementation.

	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3
ELD	█	█	█
AOBRD	█	█	
LOGGING SOFTWARE	█		
PAPER	█		

*\*Drivers and carriers exempt from the ELD rule may continue to use any of these methods of record keeping to log their HOS data.*

CDLLIFE  
Publicaciones

cdllife

New User • 16 hours

Well being we dont have very many options to eat and ive only got a small bunk,i had to make a few changes. I installed a 3000 watt inverter, microwave and a truckstop fridge. I made a few shelves to hold food, i loose alot of space i didnt have but i guess itll be worth it. Hell i even packed a camping toilet, and a shower bag. What have you guys done to make truck living better, im curious to what you all have done.

143 Me gusta

cdllife In these trying times with accessible food and showers more difficult to come by, what have YOU done to make your own life easier? Check out this driver's hacks and let us know what you've done in the comments below! And thank you, drivers!

#cdllife #cdllifeapp #cdllifenews #trucking #truckinglife #truckinglifestyle #trucker #truckerslife #truckdriver #otr #sleeper #truckinghacks #hacks #covid\_19 #pandemic2020 #withouttrucksamericastops #thankatrucker #thankatruckdriver

Ver los 14 comentarios

CDLLIFE  
Publicaciones

cdllife



143 Me gusta

cdllife In these trying times with accessible food and showers more difficult to come by, what have YOU done to make your own life easier? Check out this driver's hacks and let us know what you've done in the comments below! And thank you, drivers!

#cdllife #cdllifeapp #cdllifenews #trucking #truckinglife #truckinglifestyle #trucker #truckerslife #truckdriver #otr #sleeper #truckinghacks #hacks #covid\_19 #pandemic2020 #withouttrucksamericastops #thankatrucker #thankatruckdriver

Ver los 14 comentarios

## Anexo VI - Potential Parking Partners Study

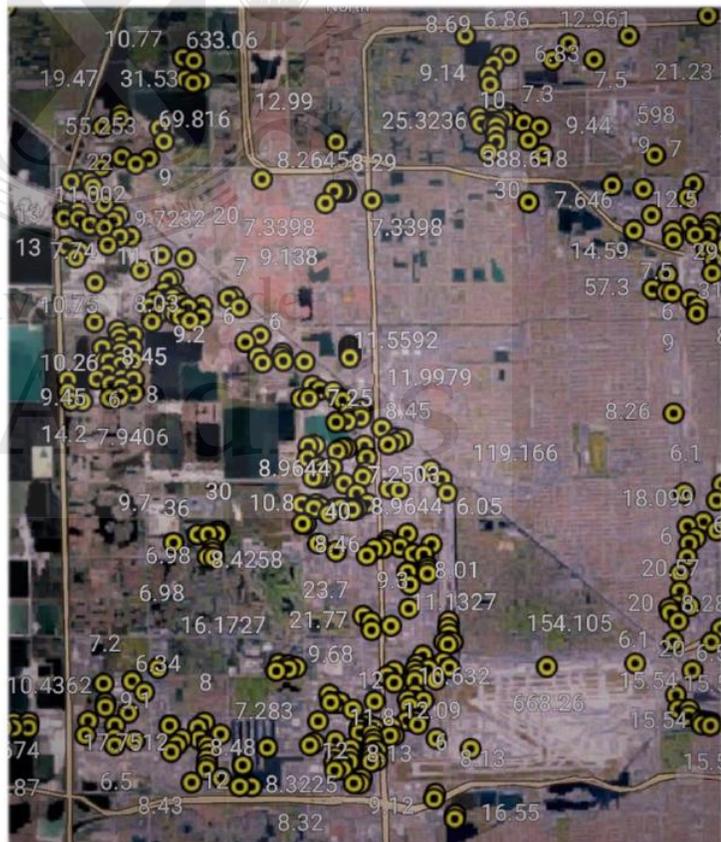
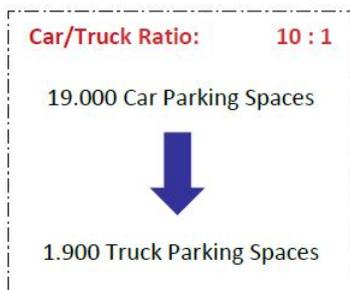
Industrial Facilities Over 6 Acres

Zoning Code	Zoning Description	City	Qty. Of Parking Spaces	Qty. Acres
IU-1	IU-1 - Industrial Districts, light manufacturing	Doral	530	78.5
IU-1	IU-1 - Industrial Districts, light manufacturing	Hialeah Gardens	0	9.0
IU-1	IU-1 - Industrial Districts, light manufacturing	Medley	0	11.0
IU-1	IU-1 - Industrial Districts, light manufacturing	Miami	9804	725.7
IU-1	IU-1—Industrial Districts, light manufacturing	Miami	280	109.0
IU-1	IU-1—Industrial Districts, light manufacturing	Opa Locka	70	22.0
<b>Sub Total</b>			<b>10684</b>	<b>955.1</b>
IU-2	IU-2 - Industrial Districts, heavy manufacturing	Miami	136	64.9
IU-2	IU-2—Industrial Districts, heavy manufacturing	Doral	1830	353.0
IU-2	IU-2—Industrial Districts, heavy manufacturing	Medley	378	28.8
IU-2	IU-2—Industrial Districts, heavy manufacturing	Miami	4958	748.1
<b>Sub Total</b>			<b>7302</b>	<b>1,194.8</b>
IU-3	IU-3 - Industrial Districts, unlimited manufacturing	Medley	0	335.8
IU-3	IU-3—Industrial Districts, unlimited manufacturing	Medley	111	23.4
IU-3	IU-3—Industrial Districts, unlimited manufacturing	Miami	1529	267.4
<b>TOTAL</b>			<b>19,626</b>	<b>2,777</b>

Source: Florida Transatlantic Holdings, LLC. Infinity Commercial Real Estate

Industrial Facilities scoped as Potential Parking Partners have been clearly identified and segmented:

- Property Type
- Zoning
- Land Area (AC)
- Building Address
- City
- Leasing Company Name & Contact Info
- Owner Name & Contact Info
- Property Manager Name & Contact Info



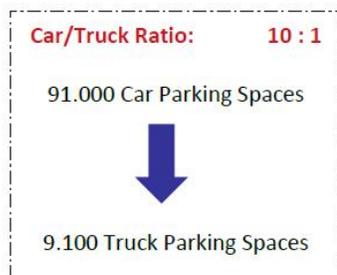
Retail Facilities with Over 300 Car Parking Spaces

Zoning Code	Zoning Description	City	Qty. Of Parking Spaces
BU-1A	BU-1A - Business Districts, limited	Doral	8491
BU-1A	BU-1A - Business Districts, limited	Hialeah	3716
BU-1A	BU-1A - Business Districts, limited	Miami	7200
BU-1A	BU-1A - Business Districts, limited	Miami Gardens	0
<b>Sub Total</b>			<b>19407</b>
BU-2	BU-2 - Business Districts, special	Aventura	1094
BU-2	BU-2 - Business Districts, special	Doral	3924
BU-2	BU-2 - Business Districts, special	Hialeah	22671
BU-2	BU-2 - Business Districts, special	Miami	14581
BU-2	BU-2 - Business Districts, special	Miami Gardens	400
BU-2	BU-2 - Business Districts, special	North Miami	0
BU-2	BU-2 - Business Districts, special	North Miami Beach	1018
BU-2	BU-2 - Business Districts, special	Opa Locka	2054
<b>Sub Total</b>			<b>45742</b>
BU-3	BU-3 - Business Districts, liberal (wholesale); includes mech. garage and used car lots.	Miami	1410
IU-1	IU-1 - Industrial Districts, light manufacturing	Miami	1453
IU-1	IU-1 - Industrial Districts, light manufacturing	Opa Locka	2054
IU-2	IU-2 - Industrial Districts, heavy manufacturing	Miami	742
IU-C	IU-C - Industrial District, conditional	Hialeah	21510
IU-C	IU-C - Industrial District, conditional	Miami Lakes	460
<b>TOTAL</b>			<b>92,778</b>

Source: Florida Transatlantic Holdings, LLC. Infinity Commercial Real Estate

Retail Facilities scoped as Potential Parking Partners have been clearly identified and segmented:

- Property Type
- Zoning
- Number of Car Parking Spaces
- Building Address
- Building Name
- City
- Leasing Company Name & Contact Info
- Owner Name & Contact Info
- Property Manager Name & Contact Info





**PARKING PARTNERS**  
Required Information

**PARKING**

Available parking spaces for trucks:

Parking Name

Address

City

Zip Code

Operating hours per day

Every day: 24hs

Available Services

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Restroom   | <input type="checkbox"/> 24hr Security    |
| <input type="checkbox"/> Restaurant | <input type="checkbox"/> Security Cameras |
| <input type="checkbox"/> Wifi Zone  | <input type="checkbox"/> Mechanic         |
| <input type="checkbox"/> Drugstore  | <input type="checkbox"/> Chain Link Fence |





## ADMINISTRATION

Name of the Responsible

Phone Number

E-Mail

Bank Account Information

Account holder name:

Routing number:

Account number:



Universidad de  
**San Andrés**

Responsible signature