



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

MAESTRIA EN DIRECCION ESTRATEGICA Y TECNOLOGICA

ESCUELA DE POSTGRADO

PLAN DE NEGOCIO SMART PARK

Estacionamiento Compartido

AUTOR: Bas, Agustín Jorge (Leg. N° 48579)

DIRECTOR DE TESIS: Jorge Almada

TESIS PRESENTADA PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN DIRECCION ESTRATEGICA Y TECNOLOGICA (ARGENTINA) Y MASTER EXECUTIVA EN DIRECCION ESTRATEGICA Y TECNOLOGICA (ESPAÑA)

BUENOS AIRES

SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2018

Miembros del Jurado:

No, autorizo al Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) a publicar y/o difundir en medio alguno el contenido de este trabajo el cual posee fines exclusivamente académicos correspondiente a la maestría cursada en esta Institución. Su uso y difusión queda limitado a jurados de tesis y autoridades de la universidad.

Agradecimientos

A mis padres por ayudarme a realizar el postgrado.

A mi mujer por el constante soporte e incentivación.

A los profesores del postgrado por transferir sus conocimientos y su paciencia al hacerlo.

Dedicatoria:

A mi familia y amigos por haberme incentivado a emprender este camino

INDICE DE CAPÍTULOS

INTRODUCCIÓN:	10
Economía colaborativa	10
Estacionamiento Colaborativo	11
Conectividad y Tecnología Móvil en el Mundo	12
Impacto Económico de la Tecnología Móvil	13
RESUMEN EJECUTIVO	14
CAPÍTULO 1 – DEMANDA	16
1.1 Conductores Usuarios Finales:	16
1.2 Propietarios de cocheras	18
1.3 Tendencias	23
1.4 Investigación de Mercado	25
Escenarios	34
CAPÍTULO 2 – OFERTA	36
2.1 Historia	36
2.2 Actualidad	37
2.3 Competencia (5 fuerzas de Porter)	38
2.4 Oportunidades	39
2.5 Jugadores	40
Competencia directa	40
Competencia indirecta	40
2.6 Propuesta de Valor	41
CAPÍTULO 3 – TECNOLOGÍA	43
3.1 Funcionamiento General	43
3.2 Características de los usuarios	45
3.3 Restricciones	46
CAPÍTULO 4 – ESTRATEGIA	48
4.1 Objetivo:	49
4.2 Startup:	49
4.3 Modelo de negocios:	49
Segmentos de clientes	51
Propuesta de valor	52
Canales	52
Relaciones con los clientes	52
Fuente de Ingresos	53
Recursos Clave	53

Actividades Clave.....	54
Socios Clave	55
Estructura de Costos	55
4.4 Mejora de la experiencia del usuario frente al estado actual.....	56
4.5 Beneficio económico frente al estado actual.....	57
4.6 Capacidad de las nuevas tecnologías	58
4.7 Incluyendo la oferta y la demanda.....	59
4.8 Equipo	60
Etapa Prototipo	60
Etapa Desarrollo.....	60
Etapa Lanzamiento.....	61
Etapa Crecimiento.....	62
4.9 Planificación	62
Formación de la empresa.....	62
Prototipo	63
Desarrollo	63
Lanzamiento	64
Crecimiento	65
4.10 Riesgos.....	65
Dificultad para captar propietarios de cocheras.....	65
Dificultad en captar conductores.....	66
Dificultad para obtener o retener recursos capacitados	66
Falta de inversiones.....	66
Entrada de nuevos competidores	67
4.11 Estrategia de salida	67
Liquidación	67
Vender la empresa a los empleados	68
Vender el negocio en el mercado abierto.....	68
CAPITULO 5 – ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	69
5.1 Formación de la empresa:.....	69
5.2 Prototipo	70
Principales gastos durante el prototipo	70
5.3 Desarrollo	71
5.4 Lanzamiento	72
Principales gastos durante el Lanzamiento.....	72
5.5 Crecimiento – Escenario A	72

Facturación – Escenario A	73
Impuestos- Escenario A.....	75
Proyección de Personal – Escenario A	76
Balance- Escenario A	77
Cuadro de resultados – Escenario A.....	77
5.6 Crecimiento – Escenario B.....	78
Facturación – Escenario B	79
Impuestos- Escenario B	81
Proyección de Personal- Escenario B	82
Balance- Escenario B	83
Cuadro de resultados – Escenario B.....	83
5.7 Crecimiento – Escenario C.....	84
Facturación - Escenario C	85
Impuestos- Escenario B	87
Proyección de Personal- Escenario C	88
Balance- Escenario C	89
Cuadro de resultados – Escenario C.....	89
5.8 Financiación.....	90
CAPITULO 6 – CONCLUSIÓN.....	91
BIBLIOGRAFÍA	92

Índice de Cuadros:

Cuadro 4.1: Modelo de Negocios Canvas de Smart Park.....	51
--	----

Índice de Figuras:

Figura 1.1 Distribución de Garajes comerciales y Privados.....	20
Figura 1.2 Distribución de Comunas de CABA.....	20
Figura 1.3 Distribución porcentual de usos residenciales sobre total de usos del suelo.	21
Figura 1.4 Distribución urbana de comercios.....	22
Figura 1.5 Porcentaje de población argentina que usa teléfonos inteligentes	24
Figura 1.6 Porcentaje de la población argentina que usa internet diariamente	24
Figura 1.7 Sexo de los Encuestados	26
Figura 1.8 Edad del grupo encuestado.....	27
Figura 1.9 Ocupación del grupo encuestado	27
Figura 1.10 Lugar de Residencia de los encuestados	28
Figura 1.11 Posesión de cochera	28
Figura 1.12 Tiempo de ocupación de las cocheras.....	29
Figura 1.13 Aceptación de app para estacionar	29
Figura 1.14 Exigencias de edificios.....	30
Figura 1.15 Transporte en vehículo.....	30
Figura 1.16 Transporte en vehículo.....	31
Figura 1.17 Dificultad para estacionar	31
Figura 1.18 Problemática.....	32
Figura 1.20 Mal Estacionamiento.....	33
Figura 1.21 Utilización de app para alquilar su cochera	33
Figura 1.22 Precio por hora de estacionamiento en app.....	34
Figura 1.7 Tipo de actividad que facilita la iniciativa	36
Figura 4.1 Formula ventaja económica	57
Figura 4.3 Organigrama General	61
Figura 5.1 Crecimiento Escenario A	73
Figura 5.2 Crecimiento Escenario B	79

Índice de Tablas:

Tabla 1.1 Cantidad de población y empleados por cada garaje comercial.....	23
Tabla 5.1 Formación de empresa.....	70
Tabla 5.2 Gastos durante el prototipo.....	71
Tabla 5.3 Gastos durante el desarrollo	71
Tabla 5.4 Gastos durante el Lanzamiento	72
Tabla 5.5 Estimación de usuarios y facturación 2020 – Escenario A	74
Tabla 5.6 Estimación de usuarios y facturación 2021 – Escenario A	74
Tabla 5.7 Estimación de usuarios y facturación 2022- Escenario A.....	74
Tabla 5.8 Estimación de usuarios y facturación 2023 – Escenario A	74
Tabla 5.9 Estimación de usuarios y facturación 2024 – Escenario A	75
Tabla 5.10 Estimación IVA – Escenario A	75
Tabla 5.11 Estimación Impuesto a las Ganancias- Escenario A	76
Tabla 5.12 Proyección de Personal – Escenario A.....	77
Tabla 5.14 Cuadro de Resultados – Escenario A	78
Tabla 5.15 Estimación de usuarios y facturación 2020.....	79
Tabla 5.16 Estimación de usuarios y facturación 2021	80
Tabla 5.17 Estimación de usuarios y facturación 2022	80
Tabla 5.18 Estimación de usuarios y facturación 2023	80
Tabla 5.19 Estimación de usuarios y facturación 2024.....	80
Tabla 5.20 Estimación IVA – Escenario B.....	81
Tabla 5.21 Estimación Impuesto a las Ganancias- Escenario B.....	81
Tabla 5.23 Balance proyectado – Escenario B	83
Tabla 5.24 Cuadro de Resultados- Escenario B	84
Figura 5.3 Crecimiento Escenario C	85
Tabla 5.21 Estimación de usuarios y facturación 2020 Escenario C.....	85
Tabla 5.22 Estimación de usuarios y facturación 2021 Escenario C.....	85
Tabla 5.23 Estimación de usuarios y facturación 2022 Escenario C.....	86
Tabla 5.24 Estimación de usuarios y facturación 2023 Escenario C.....	86
Tabla 5.25 Estimación de usuarios y facturación 2024 Escenario C	86
Tabla 5.26 Estimación IVA - Escenario B	87
Tabla 5.27 Estimación Impuesto a las Ganancias- Escenario C.....	87
Tabla 5.28 Proyección de Personal- Escenario C.....	88
Tabla 5.29 Balance proyectado - Escenario C.....	89
Tabla 5.30 Cuadro de Resultados - Escenario C	89
Tabla 5.31 Resultados del Inversor	90

INTRODUCCIÓN:

Economía colaborativa

La economía colaborativa ha creado nuevos modelos de negocio, con un crecimiento acelerado en los últimos años, generando un verdadero impacto a nivel mundial, y redefiniendo muchas de las industrias consideradas tradicionales.

Se entiende que economía compartida o colaborativa como aquella que suministra el intercambio directo de bienes y servicios entre particulares (Bradshaw, 2015). El objetivo es lograr un aprovechamiento eficiente y sostenible de los bienes y recursos ya existentes e infrautilizados con la ayuda de las nuevas tecnologías.¹ Se estima que los sectores que adoptaron este modelo en 2015 obtuvieron ingresos globales de alrededor de 15 mil millones dólares, y tienen el potencial de incrementarlos a 335 mil millones de dólares para 2025.²

Un claro ejemplo de empresa aprovechando la tecnología vigente para potenciar la economía colaborativa es Uber. Con origen en San Francisco, y fundada por Travis Kalanick terminó el 2016 con una valuación, según Bloomberg, de unos 68 billones de dólares. Uber opera servicios de transporte privado en las ciudades más importantes del mundo a través de una aplicación móvil, a un precio similar o inferior al de un taxi. No se consideran a sí mismos un servicio de taxi, sino un intermediario que emplea la tecnología para atender la demanda de los conductores que quieren realizar viajes y de pasajeros que piden un auto desde un teléfono móvil. Particularmente en Argentina, hasta el lanzamiento formal en mayo del 2016, Buenos Aires era la ciudad más grande en el mundo que no tenía el servicio. En América latina ya estaba presente en centros urbanos como Ciudad de México desde 2013 y San Pablo desde 2014. En Buenos Aires tuvo un lanzamiento y recepción impresionante. Según fuentes internas de la empresa, fue el más exitoso del mundo respecto a la cantidad de choferes y usuarios que se suscribieron en las primeras semanas de lanzamiento. En contra parte, Buenos Aires también ha sido la única ciudad que bloqueó el uso de tarjetas de crédito para el pago local del servicio. Debido a no existe

1 Ver <https://www.ft.com/content/fd3a6246-f46c-11e4-bd16-00144feab7de> de Tim Bradshaw, 2015

2 Ver <https://www.obs-edu.com/int/noticias/estudio-obs/estudio-obs-los-limites-de-la-economia-colaborativa>

un marco legal claro sobre este tipo de operaciones³, algo que sucede por lo disruptivo y poco convencional del modelo de negocio en el país.

Estacionamiento Colaborativo

El estacionamiento colaborativo busca una solución a la problemática de estacionar que surge en las principales metrópolis, como lo es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ofreciendo plazas de estacionamiento privadas que se encuentran disponibles, a los conductores que demandan estacionamiento.⁴

La cultura de compartir está llegando, de hecho, algunas aplicaciones como la búsqueda de disponibilidad en estacionamientos ya se encuentran funcionando en el País. Mientras que en Estados Unidos o Europa se pueden ver aplicaciones similares, a la que este plan de negocios intenta desarrollar, con notable éxito.⁵

Según un relevamiento de suelo realizado por Ministerio de Desarrollo Urbano porteño en 2013. En la Ciudad hay unas 1.200.000 plazas para estacionar, el 65% en garajes privados y el resto en estacionamientos comerciales. A esas plazas se les suman las 334.654 que hay en la calle, según detalla la Secretaría de Transporte. Esto da un total de 1.534.000 espacios para 2.410.000 vehículos, que son los que se concentran en Capital los días de semana. La relación es de un espacio cada 1,57 vehículos. Todo en un marco de pérdida de lugares para estacionar por la construcción de ciclo vías, la instalación de contenedores y la explosión de edificios en barrios que antes eran de casas bajas. Durante la noche, se habilitan más lugares en algunas calles y en la mano izquierda de las avenidas, la cantidad de espacios en la vía pública aumenta a 452.196. Aun así, hay zonas saturadas a toda hora, como en el barrio de Palermo.⁶

³ El Código Civil y Comercial (Ley 26.994), de aplicación nacional, establece en su artículo 1280 la figura del contrato de transporte. En base a este código, una persona puede transportar a otra a cambio de un pago

⁴ Comentario del Maestrando basado en distintos artículos ej: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2018/03/28/5abb4962e2704ee2648b46de.html>

⁵ Comentario del Maestrando basado en hechos. Ver ejemplo; <http://infonegocios.biz/enfoque/uparkk-una-app-colaborativa-para-estacionar>

⁶ Ver referencia <http://cdn2.buenosaires.gob.ar/planeamiento/rus2012.pdf>

En la última década, el parque automotor creció 75% mientras que los garajes cayeron 33%, según datos de Acara y Ages, las asociaciones que nuclean a las concesionarias y los garajes. Además, los espacios disponibles para construir estacionamientos son muy escasos ya que se requieren características especiales como doble o triple frente y más de 40 metros de fondo para tener la posibilidad de hacer rampas. Este panorama convierte a La ciudad Autónoma de Buenos Aires en un escenario inmejorable para aprovechar de los beneficios de los estacionamientos colaborativos.⁷

Conectividad y Tecnología Móvil en el Mundo

El uso de la tecnología móvil ya es un hábito en el grueso de la población global, según reflejan los datos de *We Are Social 2017*, dos tercios de la población mundial (4.917 millones de personas) usan teléfono móvil y más de la mitad del tráfico web proviene de estos dispositivos, con un crecimiento del 30% respecto al año anterior. Anualmente se crean miles de aplicaciones y plataformas para facilitar el consumo entre usuarios de alrededor del mundo. La rápida adopción de esta tecnología ha demostrado que Internet móvil es mucho más que otra forma comunicarse o buscar información. La gente lo utiliza cada vez más sobre su día a día como una nueva forma de comprender, observar e interactuar con el mundo. En un tiempo relativamente corto, los Smartphone y su conectividad, se han convertido en una necesidad para sobrellevar la rutina diaria.⁸

Las nuevas redes inalámbricas 4G colaboran con dicho crecimiento, ofreciendo velocidades de datos cada vez más rápidas. Registrando un promedio de bajada de 12,2 Mbps en Argentina. Permitiendo a los usuarios beneficiarse de las prestaciones de sus dispositivos móviles sin restricción alguna. Hoy es posible transitar sin problemas, desde el Wi-Fi doméstico a los servicios móviles de voz y datos, sin dificultad ni diferencia en cuanto a la velocidad. Dicha capacidad da lugar al surgimiento de aplicaciones colaborativas como Uber, que necesitan de una respuesta inmediata. (OpenSignal, 2016).

⁷ Comentario del Maestrando basado en los números presentados por Acara y Ages expuestos en el párrafo.

⁸ Ver <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview> , Simon Kemp, 2017

Impacto Económico de la Tecnología Móvil

Las aplicaciones móviles ofrecen una amplia gama de capacidades, acceso a Internet, navegación, procesamiento de pagos, geolocalización y acceso a la nube entre otras.

En 2016, las tecnologías y servicios móviles generaron 4,4% del PIB a nivel mundial, Se prevé que este aumente a más de 4,2 billones de dólares (4,9% del PIB) para 2020, ya que los países se benefician de las mejoras en productividad y eficiencia que brindan el aumento de los servicios móviles. El ecosistema móvil soportó aproximadamente 28 millones de empleos en 2016. (GSMA, 2017).

La posibilidad de que tres mil millones más de consumidores se incorporen a la economía digital podría representar una oportunidad de crecimiento sin precedentes. Los empresarios de las economías en desarrollo podrían competir a nivel mundial en el comercio en línea. Generando a los jugadores globales un nuevo canal para llegar a los mercados de más rápido crecimiento. Internet móvil y todas sus posibilidades también tienen un gran potencial de mejora. Aumentando la productividad en los servicios que se ofrecen hoy en día. Sobre todo, en países como la Argentina, que se encuentran atrasados en dicho aspecto.⁹

⁹ Comentario del Maestrando basado en los datos presentados en el párrafo anterior.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto propone el desarrollo de una empresa basada en economía colaborativa que se llamara Smart Park. Estará orientada a resolver la problemática de estacionamiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, brindando la posibilidad a conductores de vehículos de estacionar en cocheras privadas de otros usuarios de la plataforma. El objetivo es aprovechar las cocheras de usuarios privados que se encuentren vacías o simplemente libres durante cierto periodo del día, y solucionar al mismo tiempo el problema de quienes necesitan un lugar de estacionamiento en los mismos horarios.

En Argentina existen aplicaciones para facilitar el estacionamiento, pero aún no hay ninguna que lo haga colaborativamente entre usuarios. Sin embargo, sí que se encuentran funcionando con éxito aplicaciones similares en Europa principalmente. Validando de esta forma el concepto y disminuyendo la incertidumbre sobre su posible éxito, en la medida en que el concepto pueda desarrollarse en el contexto local

El mercado objetivo respecto al grupo socioeconómico se enfocará a dos públicos distintos dependiendo si son conductores o propietarios de cocheras. El público objetivo de conductores será C1, C2 representando la clase media alta y media típica del país. Dentro del mismo se segmentará a personas con edades comprendidas entre los 17 y 60 años. Que residan en el Área Metropolitana Buenos Aires (AMBA) y posean registro de conducir. Respecto a los propietarios de cocheras se buscará un público ABC1, C2 con edades comprendidas entre los 25 y 65 años, residentes la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

El funcionamiento de la plataforma pretende ser simple y ágil. Los usuarios podrán acceder a la misma por la web o descargando la aplicación en sus teléfonos. La empresa contará dos clases de usuarios, los conductores y los propietarios de cocheras. Los propietarios de cocheras deberán publicar su garaje, precio por hora y horarios disponibles. Mientras que los conductores podrán elegir la ubicación más conveniente en el lugar donde se dirigen, permitiéndoles reservarla para cuando llegan. La app permitirá gestionar automáticamente el pago con tarjeta de crédito o mismo hacerlo en efectivo. Se cobrará una comisión por el servicio del 6% del monto de la transacción.

Para el desarrollo del prototipo de la plataforma, se requiere de alrededor de seis meses de trabajo, un equipo de desarrollo formado por cuatro personas y alrededor de U\$D31.000. Se espera que se demore un mes la formación de la empresa y cuatro meses el desarrollo del prototipo. Luego se estima 3 meses más de desarrollo intensivo y meses de trabajo en el lanzamiento de la empresa al público. El segundo año es cuando se empezarán a adoptar usuarios y hacer operativa la plataforma. Para transitar el primer año se necesitarán de U\$D128.000. Se planea hacer dos rondas de inversiones. Una por U\$D 100.000 de *seed investment* y otra a los nueve meses por U\$D 175.000 para financiar el lanzamiento y transitar el segundo año.

Para evaluar este proyecto se plantearán tres posibles escenarios dentro de los cuales se cree que estará el resultado del emprendimiento. Estos son sumamente conservadores. Hay un escenario optimista, uno medio y uno pesimista. La principal variable que los distingue es la cantidad de usuarios con cocheras registrados. La TIR para el inversor con año de salida en 2025 y multiplicador EBITDA de 7.5 presenta un retorno en dólares de 72%, 35% y 14% respectivamente.¹⁰ Para dicho año se estima facturar \$129.834.241 con un EBITDA de \$116.544.473 para el escenario A, \$35.053.970 con EBITDA de \$26.095.113 en el escenario B y \$15.491.280 con EBITDA de \$9.341.925 en escenario C.

¹⁰ Ver tabla de promedio de multiplicadores EBITDA http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html

CAPÍTULO 1 – DEMANDA

En el dominio de las aplicaciones móviles basadas en economía compartida, como es el caso del estacionamiento compartido, existen dos tipos de actores fácilmente identificables. Los usuarios finales y quienes ofrecen el producto o servicio. En el presente proyecto los primeros se encuentran caracterizados por los conductores, que buscan en cocheras privadas un lugar para estacionar su vehículo. Por consiguiente, los que ofrecen el servicio serán los propietarios de las cocheras privadas. Quienes desean aprovechar el tiempo que sus plazas de estacionamiento se encuentran disponibles, para ofrecerlas al público y generar un ingreso extra.

Los **usuarios finales** y los **propietarios de cocheras** buscan satisfacer demandas completamente distintas. Mientras los primeros buscan estacionar cerca de su destino, de una manera simple, rápida y económica. Los segundos buscan optimizar su ganancia, alquilando su espacio el mayor tiempo posible. Debido que las cocheras sólo suelen ser usadas a tiempo parcial por los propietarios, bien sea para uso laboral, residencial u ocio.

Dichos intereses disímiles, no tienen por qué contraponerse necesariamente. Ambas demandas pueden ser satisfechas si se encuentra el medio adecuado para satisfacerlas. De hecho, ambos participantes se necesitan mutuamente. Sin usuarios los propietarios no tienen a quien alquilar su espacio. Sin cocheras privadas los conductores tienen que recaer en los modos tradicionales que suelen estar saturados y son a los que se intentan sustituir con el modelo negocio presentado.

Indudablemente el éxito del negocio dependerá de, en primera instancia, validar que exista una demanda real de espacios de estacionamiento desatendida. Luego conseguir una masa crítica de estacionamientos privados dispuestos a ofrecer su espacio en los tiempos ociosos, satisfaciendo de esta forma la necesidad de los conductores.

1.1 Conductores Usuarios Finales:

El mercado de usuarios finales objetivo y como se ha dicho estará enfocado en el nivel socioeconómico C1, C2 que representan la clase media alta y media típica del área metropolitana de Buenos Aires. Este es un segmento muy voluminoso que ocupa el 35% de

la población de CABA (4 millones de personas)¹¹ y un 13% del GBA (10 millones personas), esto reúne una población total objetivo de **2.7 millones de usuarios finales**¹², filtrando por edades comprendidas entre los 17 y 60 años,¹³ sabiendo que poseen registro un 64% de las personas¹⁴, que pueden potencialmente asistir desde GBA a CABA un 5% y que dispone de teléfonos celulares inteligentes un 73%¹⁵, que residen en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), posean registro de conducir y transiten potencialmente por la Ciudad Autónoma de Bs. As. (CABA) requiriendo estacionamiento.¹⁶

El tamaño del mercado local de estacionamientos en la Ciudad de Buenos Aires, se convirtió en un bien muypreciado. El aumento del parque automotor y la decreciente oferta de espacios de estacionamientos son parte de las razones. A su vez por los desarrollos de viviendas, gran cantidad de estacionamientos se demolieron sin cubrir la necesidad. Hoy la mayoría de ellas están debajo de grandes edificios o torres en construcción. En la última década el parque automotor aumento un 75% mientras que los garajes disminuyeron 33%, según datos de Acara y Ages. Las asociaciones que nuclean a las concesionarias y los garajes.¹⁷

La demanda de cocheras creció enormemente en barrios de alta densidad vehicular, como lo son Belgrano, Villa Crespo, Balvanera y Palermo. (Fuente: La Nación, inversiones con muy buenos dividendos, 2016).¹⁸

Según datos oficiales del Gobierno de la Ciudad, en la Ciudad Autónoma de Buenos hay 1.270.000 lugares para estacionar, contando los permitidos en la vía pública, los garajes comerciales públicos, privados y las cocheras de los edificios. Considerando que por día circulan 1,8 millones de autos particulares, de los cuales 900 mil están radicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el resto ingresa del área metropolitana, el resultado

11 Para CABA fue reducido un 5% por el segmento AB, del 40% que integra el segmento ABC1-C2. En GBA fue reducido un 2% del segmento AB del 15% del ABC1-C2

12 Fuente <http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=64760>

13 Fuente INDEC https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf

14 Fuente proporción de personas con registro <http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=29210>

15 Fuente <https://www.consumerbarometer.com/en/trending/?countryCode=AR&category=TRN-NOFILTER-ALL>

16 En el caso de personas que habitan GBA se redujo a la tercera parte la potencialidad de requerir estacionamientos en CABA dado que muchos de estos podrán requerirla en sus respectivos partidos

17 Comentario de Magistrando base a datos de Fuente <http://www.siomaa.com/InformeSector/Reportes> y el informe de suelo de Secretaría de Planeamiento.

18 Ver Diario La Nación 2016, <http://www.lanacion.com.ar/1909824-inversion-con-muy-buenos-dividendos>

es un faltante de 530.000 lugares para estacionar.¹⁹ Derivando en problemas para transitar, debido a la gran cantidad de vehículos circulando simplemente para conseguir un lugar o mismo estacionando en lugares indebidos. Según datos oficiales del Gobierno de la Ciudad el mal estacionamiento se encuentra segunda en el ranking de infracciones, con 1.261.505 multas labradas por mal estacionamiento durante 2016. Dichas multas rondan los \$1000 a lo que el conductor deberá sumar \$750 de acarreo y \$130 cada 12 horas de estadía en caso de que el auto haya sido removido de la vía pública (precio de referencia en pesos a Septiembre 2018).²⁰

En respuesta a estas problemáticas el gobierno de la Ciudad avanzará con medidas restrictivas para el automóvil y buscan un ordenamiento vial. Por ejemplo, durante 2017 el gobierno extendió el estacionamiento tarifado, los parquímetros, y las grúas a numerosos barrios de la ciudad. Algo que antes se limitaba al centro porteño, parte de Recoleta y Palermo. Esto afecta aún más a la problemática para encontrar estacionamiento y mismo a los residentes que no cuentan con cochera propia y dejan su automóvil en la vía pública.

21

1.2 Propietarios de cocheras.

Como se ha dicho el mercado objetivo de propietarios de cocheras está enfocado en un público BC1, C2 con edades comprendidas entre los 25 y 65 años, residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Se excluyó de la segmentación al grupo A, en base a que no tienen necesidad de alquilar sus espacios, la ganancia extra no les resultaría significativa y se trata de un segmento muy pequeño. Se comienza en los 25 años ya que resulta poco probable que menores de 25 años tengan vivienda propia con cochera. Respecto al límite superior de 65 años, se asume que ya no les interesa dedicar tiempo y esfuerzo a entender nuevas tecnologías y es más costos convencerlos. Los segmentos estipulados son simplemente donde se va a invertir con el objetivo de obtener mejor adopción, no significan una condición para el uso de la plataforma.

19 Ver Diario La Nación (2016) <http://www.lanacion.com.ar/1966811-faltan-530000-lugares-para-estacionar-en-la-capital>

20 Ver <http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/retiro-del-vehiculo-acarreado-por-grua>

21 Ver Diario La Nación (2016) <http://www.lanacion.com.ar/1966811-faltan-530000-lugares-para-estacionar-en-la-capital>

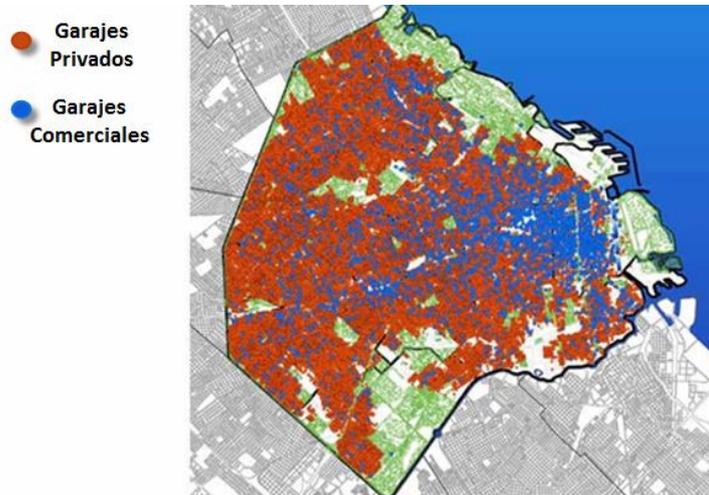
Según un estudio de uso de suelo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en 2012, se relevaron un total de 112.463 garajes privados y 2.778 garajes comerciales en toda la Ciudad. La distribución territorial de los garajes privados tiene un patrón muy homogéneo, vinculado a los barrios y Comunas de perfil residencial. Basados en la distribución territorial de los garajes comerciales, se visualiza la mayor concentración en los barrios de Retiro, San Nicolás, Monserrat, Constitución, San Telmo y Puerto Madero con 620 garajes. En base a estos números se puede asociar la concentración a la centralidad comercial y de servicios.

Respecto a la construcción en altura, la gran mayoría de los establecimientos encontrados (52,1%) alcanza sólo 1 piso de altura. Asimismo, se registraron 689 garajes de dos pisos y 256 playas de estacionamiento sin construcción en altura, las cuales representan el 9,4%.

De las figuras 1.1 y 1.2 En las figuras previas se puede apreciar la relación entre los garajes comerciales y los garajes privados distribuidos a través de las distintas comunas de la ciudad. Notándose claramente que las Comunas 1, 2, 3 y 5 son las que más densidad de garajes comerciales tienen. En lo que respecta al tipo de construcción de viviendas, CABA se caracteriza por tener edificaciones de baja altura, específicamente el 75,7% de los edificios, según estudios de la Secretaría de Planeamiento de la ciudad, cuenta con 1 o 2 pisos y los que tienen entre 3 y 5 pisos representan el 13,9%. Aquellos que superan los 15 pisos son una cantidad considerable ya que suman unos 1.338, pero en relación con el total de la Ciudad, significan tan sólo el 0,5%. Esto es sumamente relevante ya que según la resolución 3.634 de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) dependiendo de la cantidad de unidades y cocheras que posea el consorcio debe contar una cierta cantidad de trabajadores. La normativa estipula que los consorcios de entre 5 y 15 unidades deben contar con un empleado jornalizado, quien debe cumplir 18 horas semanales. Los edificios de 16 a 25 unidades deben contar también con un empleado, pero con 24 horas semanales. Los consorcios de entre 26 y 35 unidades, deben tener un trabajador de jornada completa con 45 horas semanales y los de entre 36 y 60 unidades, uno de jornada completa más otro de 24 horas semanales. Los de entre 61 y 100, deben contratar dos trabajadores con jornada completa; y a partir de las 101 unidades, dos trabajadores de jornada completa más otro con 24 horas semanales. La resolución también ordena que, si el consorcio tiene más de 21 cocheras, deberá contratar a un trabajador más

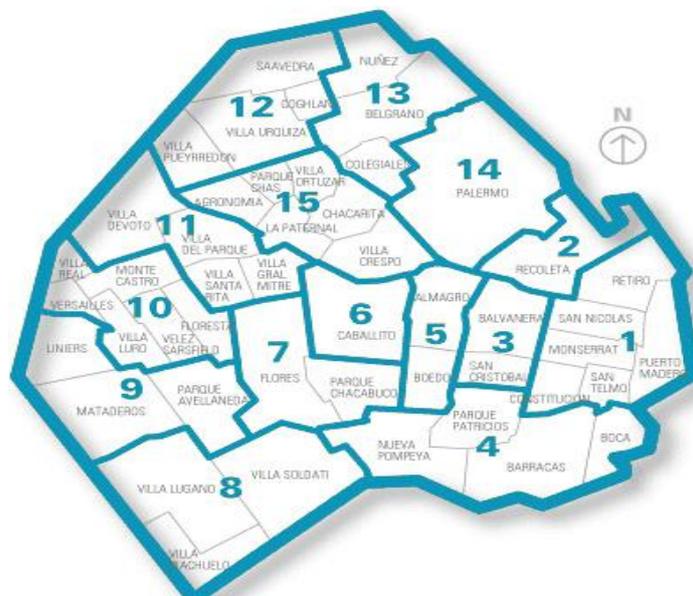
de jornada completa. Y si el edificio tiene vigilancia, se adicionará otro empleado por turno con dicho servicio. Estos empleados suelen tener a cargo el acceso al edificio y a las cocheras de este. Por lo que deben ser considerados *stakeholders* de la empresa.²²

Figura 1.1 Distribución de Garajes comerciales y Privados



Fuente: Secretaría de Planeamiento, Ministerio de Desarrollo Urbano, GCBA, 2012.

Figura 1.2 Distribución de Comunas de CABA

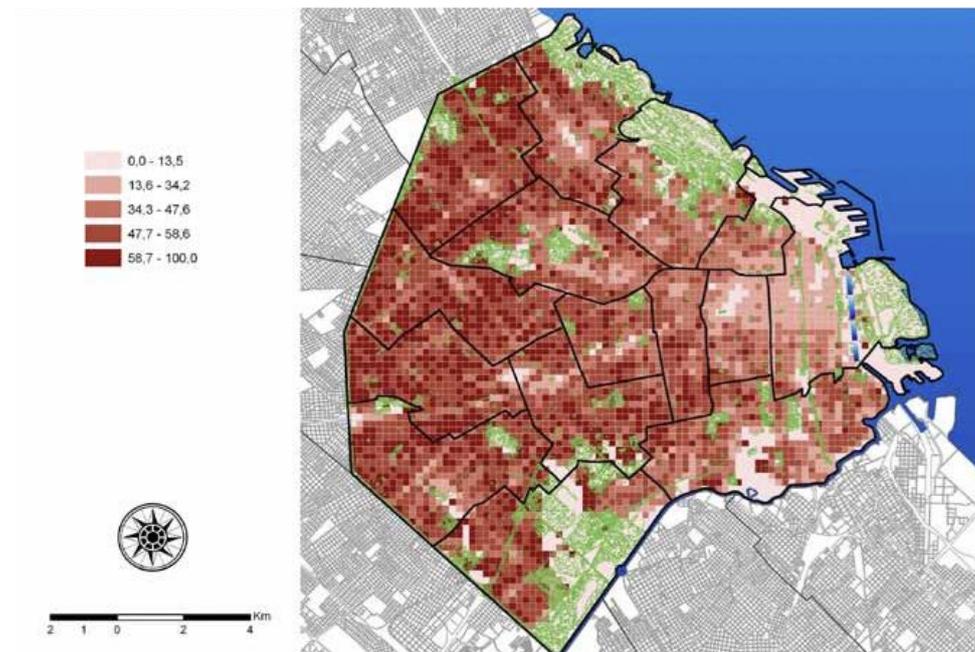


Fuente: Secretaría de Planeamiento, Ministerio de Desarrollo Urbano

²² Ver Resolución General AFIP 3.634/14, 2014 <http://data.triviasp.com.ar/files/normast.asp?archivo=rafip3634.htm>

Continuando con el relevamiento de suelo entre los edificios ocupados para uso residencial. El 50% corresponde a viviendas en propiedad horizontal y aproximadamente el 40% a casas. Representan una parte menor del total de las edificaciones los 2.173 edificios de oficinas y los 1.925 de departamentos.²³

Figura 1.3 Distribución porcentual de usos residenciales sobre total de usos del suelo.

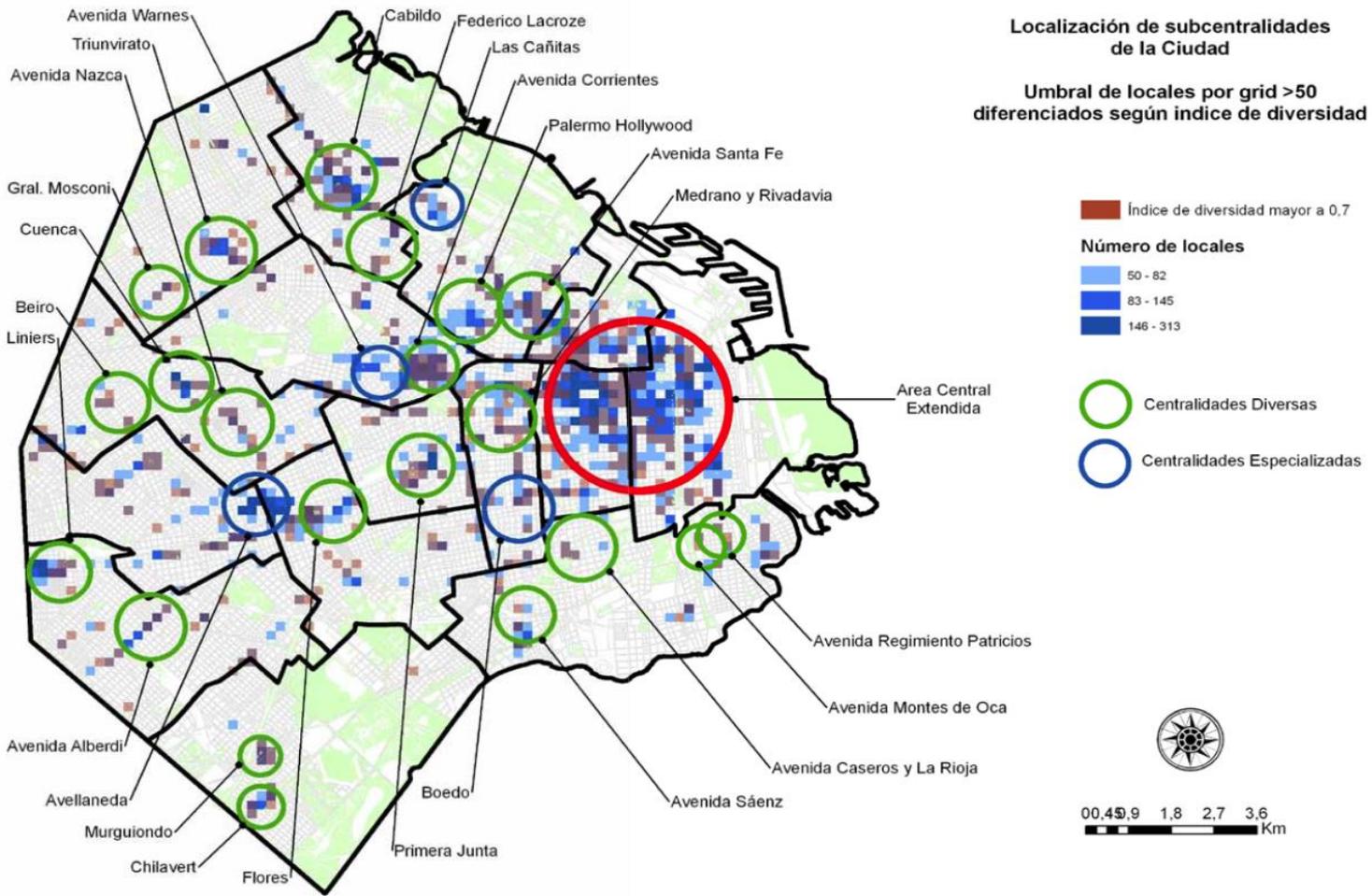


Fuente: Secretaría de Planeamiento, Ministerio de Desarrollo Urbano, GCBA, 2012.

En la Figura 1.3, que muestra la distribución del uso residencial de las viviendas, se puede apreciar la similitud con la distribución de garajes privados representada en la Figura 1.1. También es posible ver con claridad la poca incidencia que poseen las viviendas residenciales sobre la zona Centro de la Ciudad, donde según la Figura 1.1 se encuentra la mayor concentración de garajes comerciales, así como la prolongación de viviendas a las zonas aledañas. Cualidad que también se aprecia a lo largo de algunas importantes avenidas. Es el caso de las Avenidas Corrientes, Rivadavia, Cabildo-Santa Fe y Alberdi, por mencionar algunas de las más distinguidas. Por el contrario, las Comunas de la zona Oeste y Norte más próximas al límite de la Ciudad se muestran como aquellas donde resultan predominantes los usos residenciales.

²³ Ver Relevamiento de usos del suelo, 2013, Ministerio desarrollo Urbano http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/rus_2012.pdf

Figura 1.4 Distribución urbana de comercios



Fuente: Secretaría de Planeamiento, Ministerio de Desarrollo Urbano, GCBA, 2012

La Figura 1.4 permite obtener una visión de la centralización de actividades económicas presentes en la Ciudad de Buenos Aires. Estas serían potenciales zonas de interés donde focalizar los esfuerzos debido a su alto tránsito y alta demanda de estacionamiento de corto plazo debido a la cantidad de locales comerciales.

Tabla 1.1 Cantidad de población y empleados por cada garaje comercial.

Comuna	Cantidad de garajes comerciales	Población		Empleo	
		Total	Cantidad de personas por garaje comercial	Total	Cantidad de empleados por garaje comercial
1	620	197.226	318	681.172	1.099
2	141	158.403	1.123	134.732	956
3	324	191.572	591	182.861	564
4	183	217.640	1.189	319.186	1.744
5	210	177.537	845	119.104	567
6	143	178.116	1.246	125.169	875
7	167	218.953	1.311	138.453	829
8	43	184.703	4.295	104.894	2.439
9	92	172.528	1.875	179.499	1.951
10	129	164.815	1.278	122.241	948
11	146	192.828	1.321	160.822	1.102
12	109	199.711	1.832	176.003	1.615
13	156	230.062	1.475	231.782	1.486
14	162	223.772	1.381	283.882	1.752
15	147	183.216	1.246	246.076	1.674

Fuente: Secretaría de Planeamiento, Ministerio de Desarrollo Urbano, GCBA, 2012.

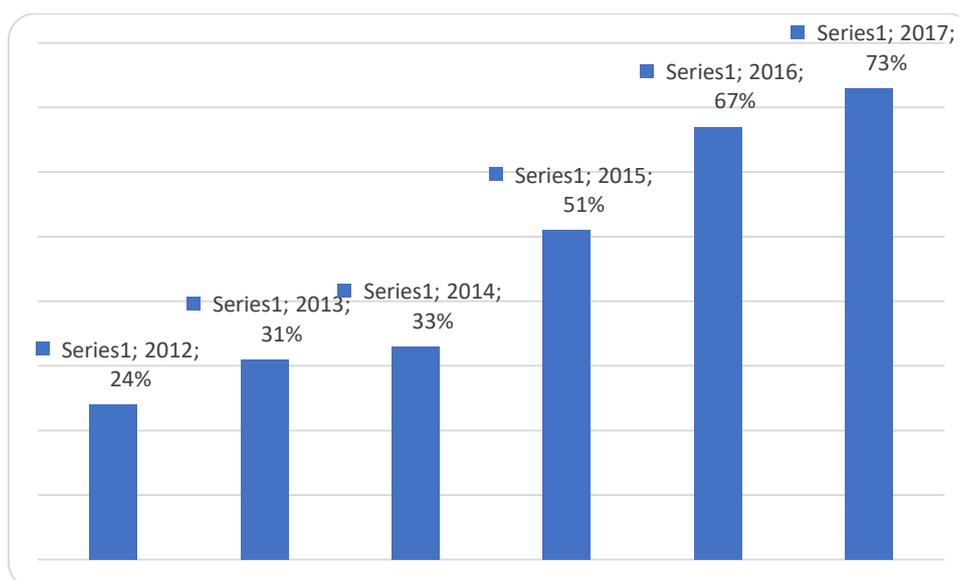
La tabla 1.1 valida con datos exactos las tendencias vistas en la Figuras 1.1, 1.3 y 1.4 respecto a la distribución de garajes comerciales poniendo los mismo es respectiva con la población de la zona. A partir de la información presentada se puede estimar una cantidad de 112.463 propietarios de cocheras potenciales para el negocio.

1.3 Tendencias

Año tras año, el comercio electrónico sigue conquistando terreno en Argentina. Por ejemplo, los consumidores realizaron 47 millones de transacciones online durante 2016, un 24% más en comparación con 2015. Uno de los grandes pilares en que se apoya esta modalidad de compra es claramente la conectividad móvil. La razón consiste en que cada vez más consumidores optan por la comodidad que ofrecen los dispositivos móviles para ayudarlos a tomar decisiones. Así, el 55% de los usuarios de Smartphone en Argentina reconoció utilizarlos para comparar precios, mientras que el 48% señaló que los ayudó a definir la compra.²⁴

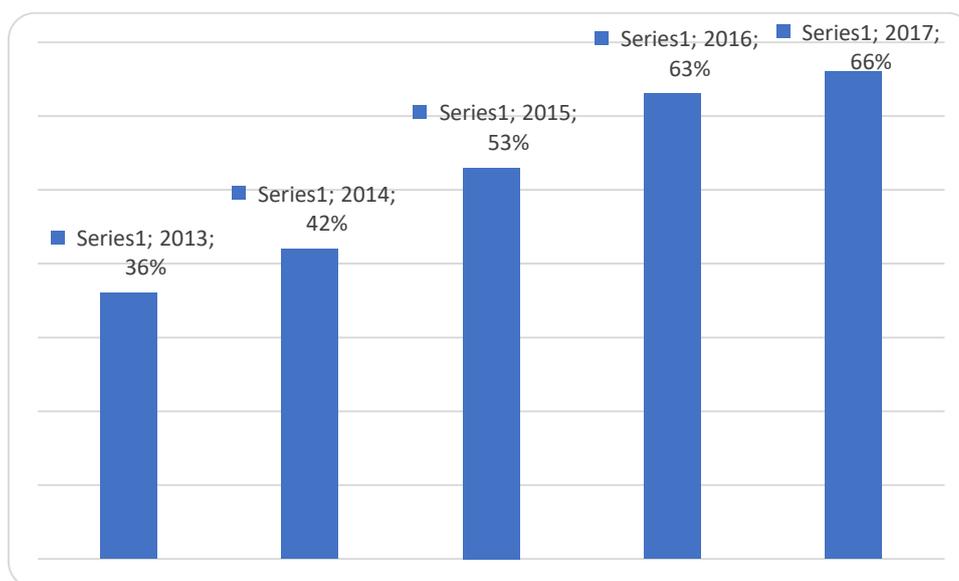
²⁴Fuente <https://www.consumerbarometer.com/en/trending/?countryCode=AR&category=TRN-NOFIL-TER-ALL>

Figura 1.5 Porcentaje de población argentina que usa teléfonos inteligentes



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de The Connected Consumer Survey 2016

Figura 1.6 Porcentaje de la población argentina que usa internet diariamente



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de The Connected Consumer Survey 2016

Las figuras 1.5 y 1.6 muestran en claro crecimiento que se ha producido en el país en lo que respecta al uso diario de internet, influenciado en gran parte por el aumento de ventas de teléfonos inteligentes.

1.4 Investigación de Mercado

Con el propósito de verificar la existencia de usuarios con las características mencionadas a lo largo del capítulo y evaluar su interés en la propuesta objeto de estudio, se ha realizado una investigación de mercado a partir del uso de una encuesta.

El estudio fue realizado durante septiembre 2017, utilizando como infraestructura los formularios digitales denominados Google Forms.²⁵ Esta solución permite generar una encuesta con distintas preguntas y relacionar las siguientes preguntas en base a las respuestas previas. Dichos formularios pueden ser compartidos por cualquier medio digital para ser completados en una página web. Al finalizar se descargan todas las respuestas en una planilla de Excel.

La encuesta se realizó de forma anónima, todas sus preguntas resultaban obligatorias y estuvo conformada por las siguientes categorías:

1. Datos Personales
2. Lugar de Residencia
3. Dueños de cocheras
4. Conductores en CABA
5. APP

La primera sección, Datos Personales, permite segmentar la muestra por edad, sexo y ocupación. La segunda categoría busca determinar la gente que reside en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, lugar donde se planea lanzar la aplicación. Para luego preguntar en las siguientes secciones si alquilarían dicha cochera y si están interesados en la APP. En la pregunta de la Figura 1.15 se intenta segmentar a la gente que conduce por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Una vez identificados se les consultara si usan estacionamientos tradicionales, las problemáticas que encuentran al hacerlo y si les interesa una aplicación que les facilite estacionar en cocheras privadas. Una vez segmentado este público, se indaga sobre el precio que consideran apropiado para alquilar a través de la aplicación en la última sección.

La muestra ha sido de tipo incidental no probabilística. Se publicó la encuesta abierta en distintas redes públicas como Facebook, foros y comentarios de diarios. Obteniendo un

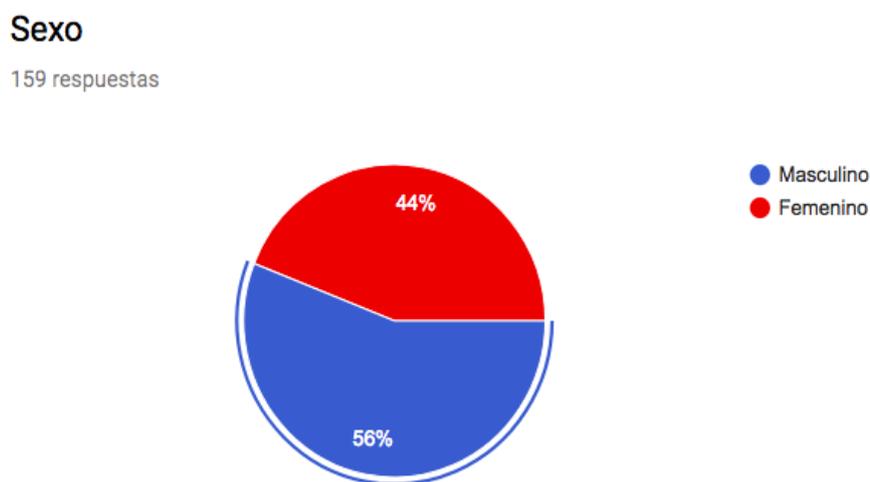
²⁵ Formulario de Google <http://docs.google.com/forms>

total de 159 respuestas. Los casos que respondieron la solicitud no constituyen un subconjunto asesgado de la población²⁶

Del número total de respuestas, la encuesta fue agregando secciones automáticamente basado en la respuesta previa, por ejemplo, si reside en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o si conduce.

A continuación, se presentarán gráficamente los resultados obtenidos de la encuesta. Se podrá ver en la parte superior izquierda la pregunta realizada al encuestado y a la derecha las repuestas de los mismos:

Figura 1.7 Sexo de los Encuestados



Fuente: Elaboración Propia

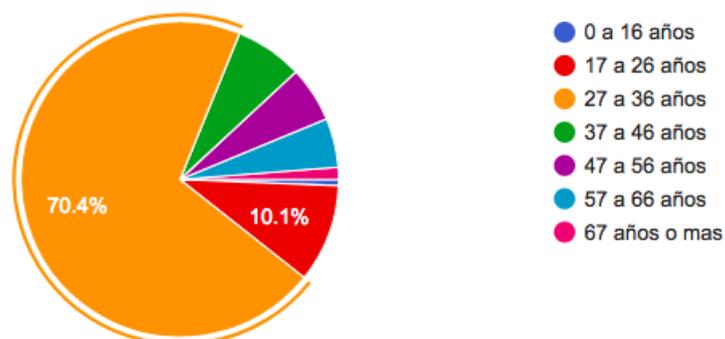
Se observa una distribución homogénea entre el sexo de los encuestados con una leve mayoría de público masculino.

²⁶ El estudio ha comprendido el análisis de una muestra incidental, realizar proyecciones desde ello puede arrastrar errores y por tanto se aconseja realizar un estudio más extenso utilizando una muestra probabilística para refinar las conclusiones.

Figura 1.8 Edad del grupo encuestado

Edad?

159 respuestas



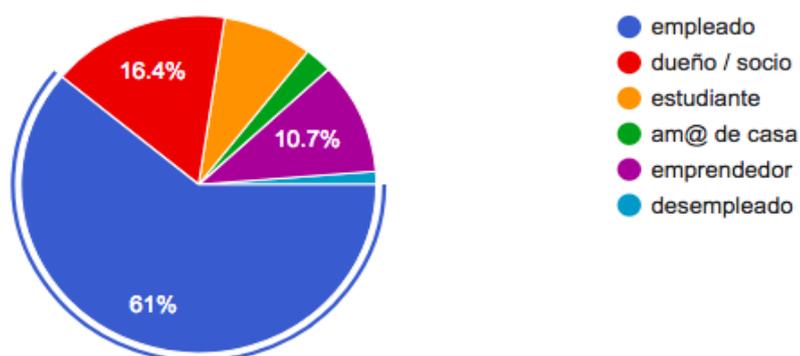
Fuente: Elaboración Propia

Se observa un claro predominio en el segmento entre 27 a 36 años de edad. El resto de los segmentos salvado los extremos, menor a 16 y mayor a 67 años rondan entre el 8 y 10% de la población encuestada.

Figura 1.9 Ocupación del grupo encuestado

Ocupación

159 respuestas



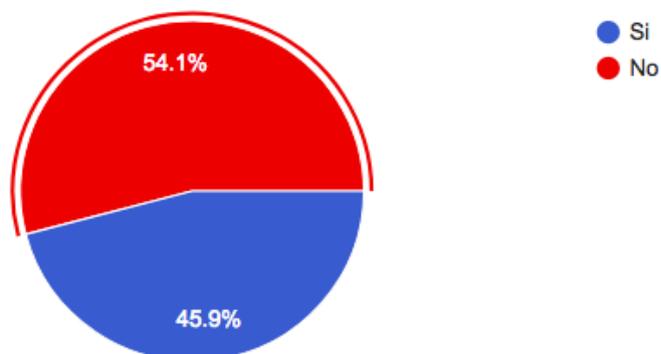
Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la ocupación de los encuestados, se observa que más de la mitad de estos trabajan en relación de dependencia, seguidos por dueños o socios con un 16% y emprendedores con un 10%.

Figura 1.10 Lugar de Residencia de los encuestados

Vive en Capital Federal?

159 respuestas



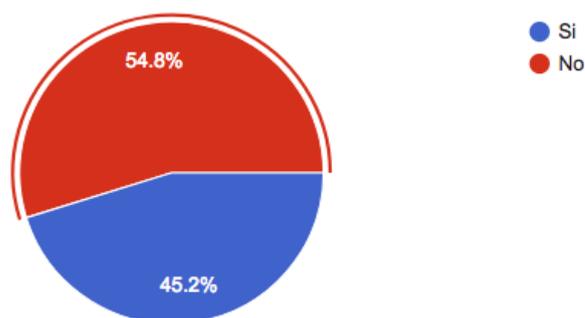
Fuente: Elaboración Propia

El lugar de residencia toma suma importancia, ya que en base a esta respuesta se segmentan los encuestados a quienes se les pregunta si poseen cochera en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y demás preguntas relacionadas que se verán a continuación.

Figura 1.11 Posesión de cochera

Tiene Cochera en su casa o edificio?

73 respuestas



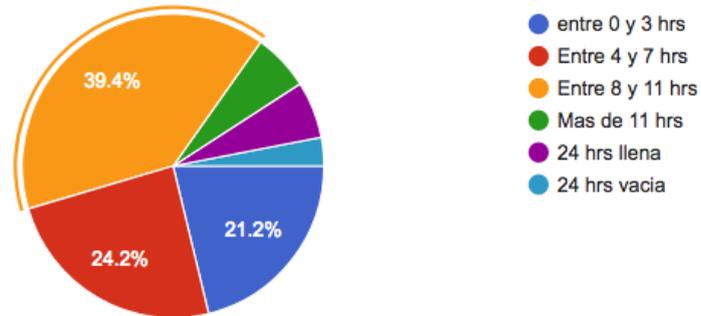
Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar una distribución homogénea respecto a la posesión de cochera de los residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dentro del 45% que posee cochera se mantienen muy similar la distribución respecto a sexo, edad y ocupación de la totalidad encuestada.

Figura 1.12 Tiempo de ocupación de las cocheras

Cuántas hrs esta su garaje vacío?

33 respuestas



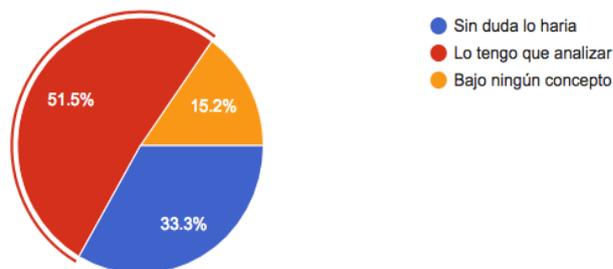
Fuente: Elaboración Propia

De la figura 1.12 se rescata la gran cantidad de horas que las cocheras permanecen libres. Solo 6% de los encuestados declara tener la cochera todo el día ocupada y el 47% dice tenerla más de 8 horas al día desocupada, lo que representan muchas horas ociosas para explotar.

Figura 1.13 Aceptación de app para estacionar

Si pudiese alquilar el tiempo que su garaje esta vacío a través de una app, de forma rápida y segura, para generar ingresos extras lo haría?

33 respuestas



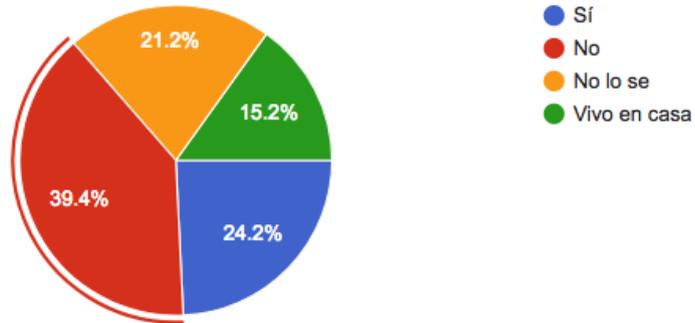
Fuente: Elaboración Propia

La figura 1.13 muestra la necesidad de una propuesta contundente con buena comunicación, para poder convencer a ese gran porcentaje de gente abierta a analizar la solución. Otro dato relevante es que solamente el 15% de la población encuestada esta negada a la idea de alquilar su cochera a un desconocido, de los cuales todos viven en casa o el edificio no permite alquilar la cochera a externos, datos que ven más en detalle en la próxima figura.

Figura 1.14 Exigencias de edificios

Su edificio permite alquilar la cochera a gente externa?

33 respuestas

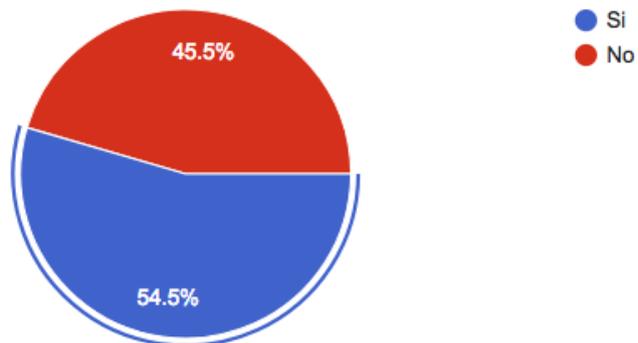


Fuente: Elaboración Propia

Figura 1.15 Transporte en vehículo

Se transporta habitualmente en auto por capital federal?

33 respuestas



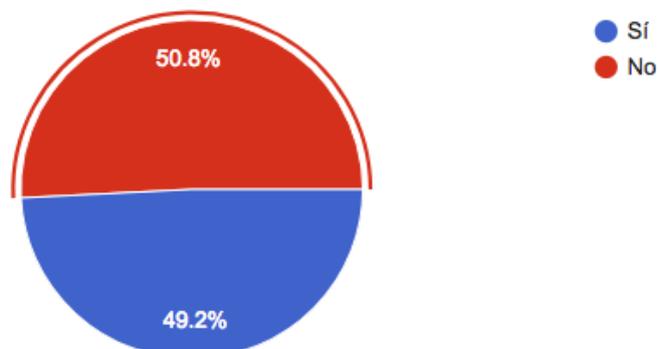
Fuente: Elaboración Propia

En la figura 1.15 se observa la cantidad de gente que utiliza automóvil para trasladarse por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, dentro de los encuestados que poseen cochera en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La figura siguiente muestra el resto de la población encuestada.

Figura 1.16 Transporte en vehículo

Se transporta habitualmente en auto por capital federal?

126 respuestas



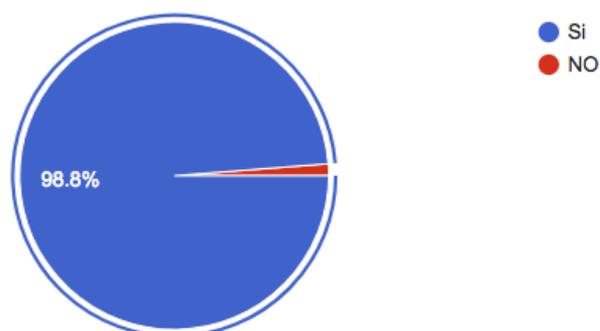
Fuente: Elaboración Propia

A los 80 encuestados que respondieron afirmativamente su traslado en auto por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se les realizaron las siguientes preguntas:

Figura 1.17 Dificultad para estacionar

Ha tenido dificultades para estacionar en CABA?

80 respuestas



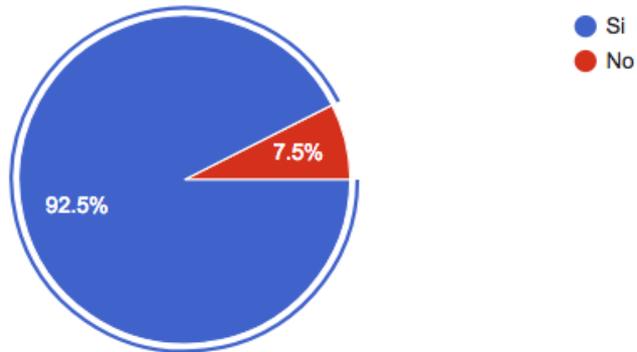
Fuente: Elaboración Propia

En la figura 1.17 se representa claramente la existencia de una problemática al momento de estacionar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, entre las principales se encuentran los denominados trapitos (personas que cobran por estacionar en espacios públicos) como se puede observar en la Figura 1.18.

Figura 1.18 Problemática

Ha lidiado con trapitos al estacionar por caba?

80 respuestas

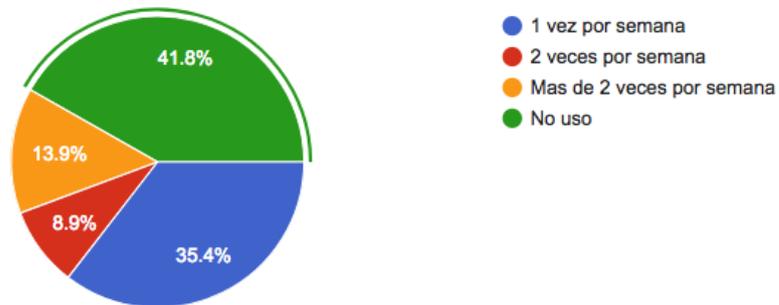


Fuente: Elaboración Propia

Figura 1.19 Utilización de playas de estacionamiento

¿Utilizás playas de estacionamiento en CABA cotidianamente?

79 respuestas

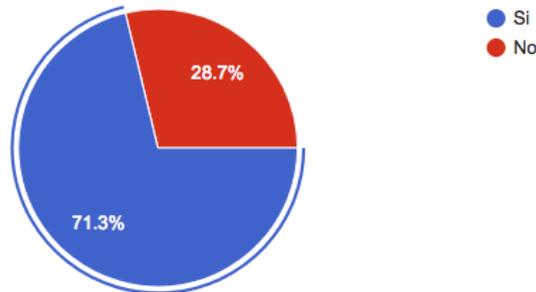


Fuente: Elaboración Propia

Figura 1.20 Mal Estacionamiento

Su auto ha sido remolcado o multado por mal estacionamiento en caba alguna vez?

80 respuestas

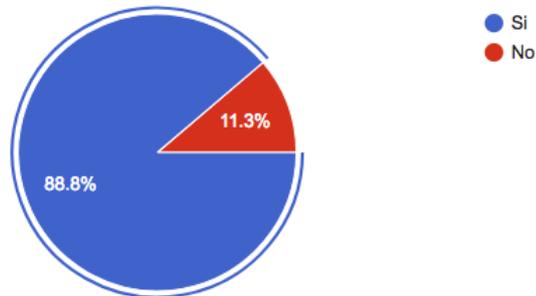


Fuente: Elaboración Propia

Figura 1.21 Utilización de app para alquilar su cochera

Si pudiese alquilar por hr el garaje de una casa o edificio a través de una app, de forma rápida y segura, lo haría?

80 respuestas



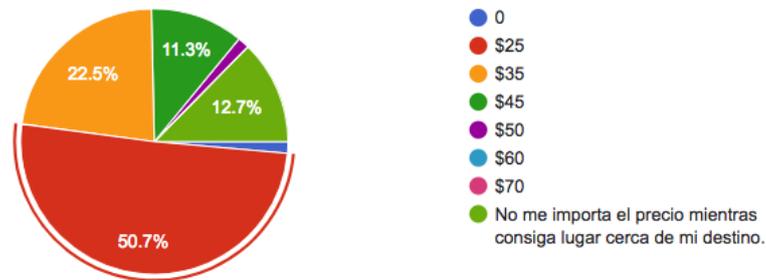
Fuente: Elaboración Propia

La figura 1.21 muestra una clara predisposición de los encuestados en utilizar una app que resuelva su problemática el estacionar en la capital.

Figura 1.22 Precio por hora de estacionamiento en app

Teniendo en cuenta que el precio por hr promedio de un estacionamiento es \$50 cuanto pagaría por Hr para estacionar en una cochera privada de una casa o departamento?

71 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Casi un 75% de los encuestados consideran que el precio de la app debe ser menor que el de los estacionamientos tradicionales y un 50% considera que el precio en la app debería ser la mitad que en un estacionamiento tradicional. Solo el 12,7% ve la solución de la problemática invaluable.

Escenarios

Para calcular los potenciales usuarios de la aplicación se ha buscado el porcentaje de encuestados que cumplan con las siguientes condiciones:

Usuarios finales en busca de estacionamiento:

- Se transportan habitualmente en auto por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: 50%
- Han tenido problemática para estacionar: 99%
- Consideran elevado el precio de los estacionamientos privados: 94%
- Utilizarían una app para estacionar en cocheras particulares: 89%
- No les interesa el precio mientras consigan lugar cerca de su destino: 13%

5,6% de los encuestados (CABA y Gran Buenos Aires) cumple con todas las condiciones.

Propietarios de cocheras:

- Dueños de cocheras en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: 45%
- Más de 3 horas de garaje libre: 75%
- Sin restricciones para alquilar su cochera 60%

- Dispuestos a alquilar su cochera por la app: 33%

33% (11 de 33) de los propietarios de cocheras encuestados residiendo en CABA. Cumple con todas las condiciones para ser usuario activo.

Del análisis presentado se identificó que el 5,6% de la población que transita en auto por CABA cumple con las condiciones para ser usuarios activos de la plataforma. Considerando que por día circulan 1,8 millones de autos particulares, los usuarios finales potenciales totales llegarían a los 100.800.

Utilizando la misma lógica para los propietarios de cocheras y basándose en los estudios de suelo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en 2012, donde se relevaron un total de 112.463 garajes privados, pudiendo determinar que el 33% de estos cumplen con todas las condiciones para alquilar activamente su cochera a través de la empresa se concluye en 37.113 hipotéticos propietarios de cochera potenciales totales

Escenario A, siendo este más optimista de los tres, se toma al final del quinto año del negocio 100.800 usuarios finales y 33.113 propietarios de cochera.

El Escenario B es el de tipo neutro, para su construcción se consideró, según lo expresado por Jeffrey Pope (2002), en el cual sugiere ponderar al 26,7% las estimaciones obtenidas en encuestas. Aplicando dicho porcentaje se obtiene 26.913 usuarios finales de la aplicación y 10.020 propietarios de cocheras.

El Escenario C, es de tipo pesimista se reducen a la mitad las estimaciones del escenario neutro. Se estima conseguir solamente 13.000 usuarios finales y 5000 usuarios prestadores de cocheras privadas.

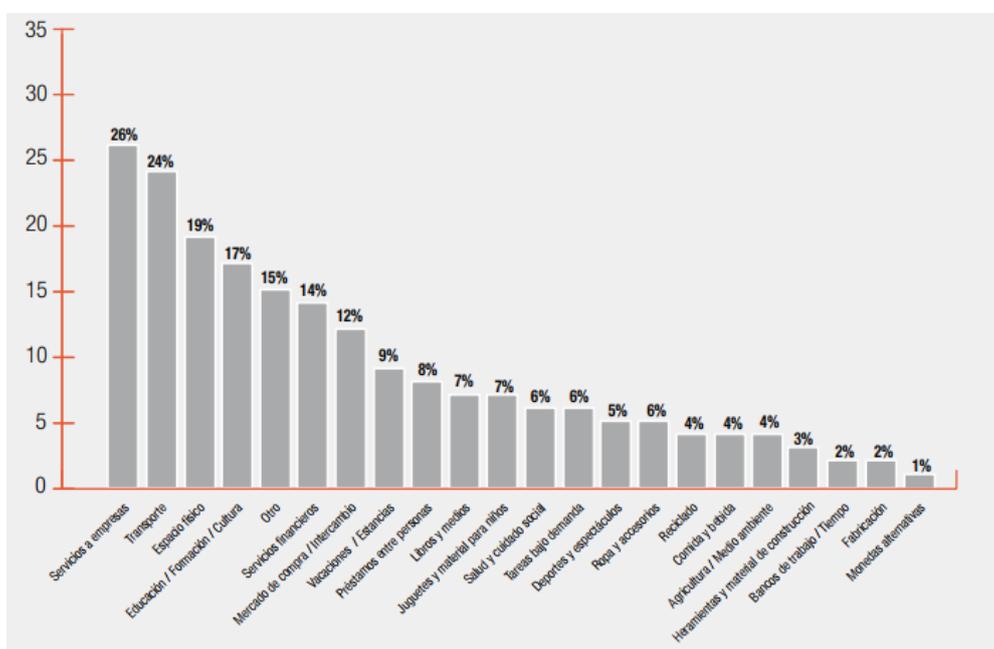
Las estimaciones económicas de dichos escenarios se analizarán en profundidad en el Capítulo 5 - Análisis Económico Financiero.

CAPÍTULO 2 – OFERTA

2.1 Historia

El mercado de economías colaborativas es relativamente nuevo en Argentina. La gran mayoría de las iniciativas han sido creadas en los últimos 5 años, pero han crecido exponencialmente, convirtiendo a Argentina en el segundo país de la región con mayor número de plataformas de economía colaborativa con el 13%. Brasil lidera en cuanto a números de iniciativas, concentrando el 32% de empresas de Latino América. México, Argentina y Perú se encuentran en el segundo pelotón con porcentajes entre 10% y 13%.²⁷

Figura 1.7 Tipo de actividad que facilita la iniciativa



Fuente: Economía Colaborativa En América Latina, BID & IE

Como se puede observar en la figura 1.7 los sectores preponderantes en las actividades de las iniciativas actuales muestran que los principales compradores son empresas que buscan acceso a servicios y espacios. Los particulares buscan eficiencia en transporte y alojamiento. Estas plataformas de intermediación son las más sencillas de organizar, por su naturaleza ya conocida, con servicios sustitutos claramente organizados. Otras formas más complejas de Economía Colaborativa como formación o intercambio, bancos de trabajo y monedas alternativas están mucho menos representados, pero vienen en alza ya

²⁷ Ver Economía Colaborativa En América Latina, BID & IE <http://informeeconomiacolaborativa-tam.ie.edu/informe-economia-colaborativa.pdf>

que requieren una madurez en los posibles usuarios y mayor confianza. La velocidad en la aceptación de tecnologías durante estos últimos años y la popularización de las plataformas para estructurar relaciones tradicionales de intercambio, suponen una importante base de lanzamiento para estas iniciativas. Generándose múltiples alternativas a medida que van surgiendo casos de éxito rotundos, como lo son Airbnb y Uber, ya que muestran la viabilidad de este tipo de propuestas.

2.2 Actualidad

La economía colaborativa llegó para quedarse como resultado del cambio económico y social que están experimentando la sociedad y la economía global. Netflix, Spotify, Airbnb y Uber son empresas que trabajan bajo un modelo de economía colaborativa, basada en el intercambio y puesta en común de bienes y servicios mediante el uso de plataformas digitales, demostrando un enorme éxito en el país.

Estas iniciativas son particularmente relevantes para el desarrollo urbano, donde la vivienda, las infraestructuras, las subestructuras urbanas y la gobernanza pasan a ser aspectos primordiales de cara al desarrollo sostenible e inteligente de las urbes, al mismo tiempo que los recursos son limitados. Sin embargo, a pesar de los beneficios que otorgan las empresas basadas en economía colaborativa, quedan aún un gran número de incógnitas respecto de su integración y normalización con la economía y la sociedad argentina. Aspectos como figura societaria, el pago de impuestos, el empleo o la protección al consumidor. Son elementos que despiertan un gran debate y controversia entre los partidarios y detractores de la Economía Colaborativa. Frente a este panorama, el titular de la AFIP, Alberto Abad, anunció que las plataformas digitales comenzarán a tributar en toda la Argentina de la misma forma que lo hacen las demás empresas que compiten con estos servicios, utilizando a las tarjetas de crédito como agentes de retención. Además, sostuvo que esta desmaterialización tiene un impacto fundamental en el financiamiento de los países. El objetivo de la AFIP es expandir la base impositiva sobre la cual recaudar, a partir del avance sobre actividades que están desreguladas en términos tributarios, como lo es la economía colaborativa.²⁸

²⁸ Ver “Netflix y Spotify empezarán a pagar impuestos en todo el país”, Infobae 25/09/17

2.3 Competencia (5 fuerzas de Porter)

A continuación, se analizará el nivel de competencia dentro del mercado de alquiler temporario de cocheras según el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, para luego poder desarrollar una estrategia de negocio. Los factores analizados son: las barreras de entrada y salida, el poder de los proveedores, el poder de los clientes, los productos sustitutos y la competencia.

Fuerza 1: Poder de negociación de los Clientes

Se considera clientes a los conductores que utilizan cocheras públicas o privadas. El cliente tiene poco poder de negociación, debido al bajo volumen, los establecimientos tienen control total sobre sus tarifas. No es un sector donde el cliente particular tenga poder de negociación. Por lo que se le asigna un nivel de amenaza bajo a la Fuerza 1: Poder de negociación de los clientes.

Fuerza 2: Poder de negociación de los Proveedores

Se considera principales proveedores a los propietarios de un garaje o espacio para estacionar. Los garajes aportan la base principal para ofrecer un servicio a los conductores en busca de estacionamiento. El poder de cada uno de los establecimientos es elevado, en primera instancia cada uno establece sus precios y condiciones que varían principalmente por su ubicación y demanda. Se le asigna un nivel de amenaza baja a la Fuerza 2, ya que no se trata de un monopolio y por más que la oferta no sea abundante existen alternativas.

Fuerza 3: Barreras de Entrada.

Las barreras de entrada en el sector, para un negocio digital son relativamente bajas, ya que el capital necesario para construir un web o aplicación móvil no es representativo respecto a la magnitud y potencialidad del negocio. Asimismo, los canales de distribución no representan una amenaza debido a que el servicio se ofrece íntegramente por el portal, sin necesidad de comercializarse a través de otros buscadores. Dado que no existe barreras de entrada, más que la inversión del negocio. Se asigna un nivel de amenaza medio alta para la Fuerza 3, ya que se estaría despertando un mercado con mucha potencialidad.

Fuerza 4: Servicios Sustitutos

Como principal servicio sustituto podemos destacar los espacios públicos donde está permitido estacionar. Este puede ser gratuitamente o medido a través de parquímetro. Siempre y cuando no haya cuida coches imponiendo tarifas ilegalmente como suele suceder en las áreas más concurridas o cuando hay eventos masivos en alguna locación.

Ambas categorías vienen reduciendo las plazas disponibles en los últimos años. Los garajes cayeron en un 33%, según datos de Acara y Ages en la última década. Mientras que los espacios públicos también fueron decayendo debido a la construcción de 166 kms de ciclo vías y 60kms de Metro Bus.

Por lo previamente mencionado se le asigna un nivel de amenaza medio bajo a la Fuerza 4 ya que no se advierte una posición dominante de alguna empresa en particular.

Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores

No se observa gran rivalidad entre los estacionamientos tradicionales. Tampoco un monopolio que controle la red. En zonas donde la oferta de estacionamientos es alta suelen competir en precio y ubicación.

Es por esta razón que se asigna un nivel de amenaza media baja para la Fuerza 5.

2.4 Oportunidades

Argentina se encuentra en crecimiento en lo que respecta a emprendimientos basados en economía colaborativa, liderando la región junto a Brasil y México²⁹. Aunque existen algunas soluciones para encontrar estacionamientos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ninguna se focaliza en explotar el mercado denominado “*peer to peer*” en el que una persona la alquila a otra persona particular. Lo que no quiere decir que al ingresar en este mercado no se despierten nuevos competidores. Mismo los proveedores sustitutos como los estacionamientos tradicionales podrían hacer fuerza contra nuevos emprendimientos si los consideran una competencia desleal, como ha sucedido entre Uber y los taxistas en la Argentina. Se observan distintas aplicaciones principalmente en Europa tratando de atacar la problemática del estacionamiento en las grandes ciudades. Estas son ciudades con transporte público y un orden mucho más desarrollado que la Argentina, a

²⁹ Ver <http://www.ieralpyme.org/noticias/argentina-lidera-iniciativas-economia-colaborativa-6656.html>

pesar de esto se detecta la necesidad latente que poseen los conductores de encontrar espacios para estacionar cercanos a su destino y a un precio más accesible. Estas aplicaciones están empezando a tener mucho éxito y es cuestión de tiempo de que surja una que empiece a absorber al resto y expandirse a nivel mundial como ha sucedido con Airbnb o Uber. Por estas razones se considera el momento indicado para incursionar en esta solución en el país antes que otras empresas lo hagan y ganen el mercado.

2.5 Jugadores

A continuación, se analizará los distintos jugadores que hay en el mercado, diferenciándolos en competencia directa e indirecta.

Competencia directa

Existen empresas similares en el exterior que pueden llegar a interesarles entrar al país.

Dichas empresas son:

- ROVER PARKING (CANADA)
- MOBYPARK (AMSTERDAM, PARIS, BRUSELAS, ROTTERDAM)
- ONEPARK (FRANCIA)
- LEO PARK (MEXICO)
- UPARKK (URUGUAY)
- PARKFY (ESPAÑA)

De las empresas mencionadas Mobypark y Onepark son las más grandes. Onepark fue fundada en 2013 en base a venture capital con un total de U\$D 14.5M invertidos. Posee un promedio de 469,072 visitas mensuales en su sitio y genera U\$D 1M de ganancias anuales.³⁰ Mobypark fue fundada con capitales ángeles por un total de U\$D 837 en 2012 con base inicial en Ámsterdam. Debido a su éxito, logro expandirse a otras ciudades de Europa como Paris, Bruselas y Rotterdam. Acumula U\$D 7.2M en ganancias y cuenta con 36 empleados.

Competencia indirecta

Estacionamientos BA es una aplicación que, a través de la geolocalización, permite encontrar los estacionamientos convencionales de la ciudad de Buenos Aires más cercanos

³⁰ Ver <https://www.crunchbase.com/organization/onepark-sas#section-website-tech-stack-by-builtwith>

a la ubicación del usuario. Además, permite visualizar en el mapa cada uno de los estacionamientos y obtener la ruta en coche para llegar a ellos. A diferencia del negocio propuesto dicha aplicación trabaja con cocheras privadas de estacionamiento y cobra por publicitarlas y llevarles clientes. No agrega mucho valor ya que no es posible gestionar una reserva ni pagar a través de la aplicación, los mismos estacionamientos aparecen en aplicaciones tradicionales de mapas como *Waze* o *Google Maps*.

Park City es una aplicación nueva que planeaba ser lanzada a principios de 2018. A octubre 2018 la *app* se encuentra disponible para descargar pero sin actividad. No se sabe mucho de esta, pero en principio sería similar a Estacionamientos BA, con la diferencia que dejaría reservar las cocheras de los estacionamientos convencionales con antelación. Otros posibles competidores indirectos son los estacionamientos tradicionales, que seguirán siendo una opción para los conductores. Podrían ser considerados negocios de proximidad, son sumamente simples de utilizar en caso de cuenten con disponibilidad. Dentro de sus ventajas se encuentra la simplicidad previamente mencionada y un sistema ya conocido por el público. Se deja el auto y se paga al retirar dependiendo de la cantidad de horas utilizadas. El precio promedio por hora es CABA ronda los \$80 la hora (precio a Abril 2018)³¹. Dentro las principales desventajas, respecto a la *app* a desarrollar, se encuentra la necesidad conducir hasta el estacionamiento para saber si cuenta con lugar, tener que dejar las llaves del auto, pagar en efectivo y no poder reservar lugar con anterioridad.

2.6 Propuesta de Valor

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, este proyecto cuenta con dos grandes tipos de clientes. Por un lado, los usuarios finales de la aplicación, mientras que por el otro se ubican los propietarios de cocheras que serían los usuarios prestadores del servicio. Estos dos tipos de clientes demandan claramente propuestas de valor diferentes.

La propuesta de valor a los conductores o a quienes denominamos usuarios finales es mejorar su experiencia al estacionar en la ciudad de Buenos Aires. La investigación realizada identifica una deficiencia de estacionamientos en CABA.³² El hecho de encontrar

³¹ https://www.clarin.com/ciudades/garajes-caros-subieron-par-inflacion-estacionar-hora-centro-cuesta-84_0_Hk-GtQSHM.html

³² Investigación realizada a través de la encuesta publicada y distintos sitios como; <http://www.luchemos.org.ar/es/investigaciones/estudio-del-transito-en-ciudad-de-buenos-aires-el-mal-estacionamiento-obstruccion-en-la-circulacion-en-calles-y-avenidas>

estacionamientos donde antes no había reducirá el tiempo de los conductores en el auto manejando, con simple objetivo de encontrar lugar. Además de estacionar en donde antes no podían también podrán hacerlo cercano de los estacionamientos privados o públicos donde si podían, pero a una fracción del precio, sumado que podrán reservar con antelación y estar seguros de tener su espacio disponible para cuando lleguen, beneficios que lo competidores del mercado hoy en día no ofrecen.

Respecto a los propietarios de cocheras, la propuesta de valor consta en ofrecerles la posibilidad de ganar un ingreso extra sin costo a las personas que no alquilaban su cochera, ya que la utilizan parte del día y en base a las encuestas realizadas es algo que a los propietarios de cocheras les interesaría. Para los que si la alquilaban ya sea porque no poseen vehículo, poseen una extra o buscan una forma de ingreso, la empresa les dará la posibilidad de conectarse de manera segura con una red de potenciales clientes a los cuales antes no poseían forma de acceder.

CAPÍTULO 3 – TECNOLOGÍA

La tecnología tiene un rol principal en este proyecto. Debe interconectar de manera rápida, eficiente y segura a propietarios de cocheras con conductores, cobrando una comisión por dicho servicio. Las funcionalidades mencionadas son fundamentales para el éxito del negocio y resultan muy difíciles de lograr sin la ayuda de la tecnología.³³

La plataforma tecnológica estará compuesta por tres partes. Una app móvil a ser utilizada tanto por los propietarios de cocheras, para publicar y cobrar el uso de su espacio. Como por los conductores, para buscar estacionamientos disponibles en la ciudad y alquilarlo. También se contará una plataforma web donde se nuclearán todas las transacciones y el acceso de ambos usuarios. Esta plataforma web al igual que las apps estarán conectadas a una plataforma back-end, la cual coordinará el funcionamiento de todo el sistema.

En este capítulo se enumerarán las necesidades funcionales a partir de las cuales surgirán las distintas tecnologías a utilizar. En la siguiente sección se presentará el funcionamiento general del sistema.

3.1 Funcionamiento General

El principal producto a desarrollar es una aplicación web de alquiler de cocheras privadas, la cual estará interconectada con la aplicación móvil que será la utilizada por los usuarios para las transacciones diarias.

Se pretende recoger las mejores ideas de las distintas webs o apps más representativas del segmento como Uber, Airbnb, Mercado Libre y aportar varias ideas novedosas que no se encuentran en ninguna otra aplicación del mercado.

Como ideas seleccionadas de otras páginas web se encuentran; la inclusión del concepto de un sistema de evaluación de los usuarios, periodos de alquiler flexibles y cortos, y la inclusión de espacios públicos como la ochava de una casa o el espacio en la vereda cubriendo el garaje de la propiedad.

³³ Comentario del Maestrando basado en su experiencia.

Reserva y pago de estacionamiento: Si el conductor decide alquilar una cochera puede proceder a reservar la misma utilizando la interfaz destinada a este propósito. Esta funcionalidad está relacionada con la interfaz de pago, donde estará asociada su tarjeta de crédito. La aplicación disparará dos cobros independientes. Uno por la comisión de la empresa y otro que se acreditará directamente en la cuenta del usuario. También se contará con la opción de pago en efectivo para no perder a los usuarios no bancarizados, que según estudios del Banco Mundial representan el 50% de la población argentina.³⁴ Luego un algoritmo compensará la comisión del pago en efectivo de los próximos pagos en tarjetas.

Evaluación de espacios: Una vez que el usuario ha utilizado la cochera, puede realizar una valoración del servicio provisto por el anfitrión, como también lo puede hacer el propietario sobre el conductor. El sistema de calificación constará con solo dos opciones, un pulgar para arriba y otro para abajo. Así expresarán su conformidad con el servicio recibido, también contarán con la posibilidad de agregar comentarios.³⁵

Registro de usuario: El usuario puede registrarse en la aplicación introduciendo sus datos o autenticándose en un sólo paso directamente con su cuenta de Google o Facebook.³⁶

Autenticación de usuario: Para poder realizar determinadas acciones en la aplicación es necesario autenticarse previamente y haberse registrado. Para autenticarse es necesario introducir email y contraseña o hacerlo mediante los botones de autenticación dedicados de Facebook o Google.

Publicar un anuncio: En la aplicación los usuarios propietarios tendrán la posibilidad de agregar un anuncio introduciendo los datos básicos y ubicación de su cochera, haciendo uso del API de Google Maps para determinar la ubicación en el mapa.³⁷

34 <http://chequeado.com/el-explicador/solo-la-mitad-de-los-argentinos-estan-bancarizados/>

35 Ver importancia de reputación <https://www.consumocolaborativo.com/2015/06/02/la-reputacion-lo-es-todo-en-la-economia-colaborativa/>

36 Ver login simple con facebook <https://www.facebook.com/about/login/>

37 Ver Google maps API <https://cloud.google.com/maps-platform/>

Gestión de anuncios: Dentro de la aplicación se podrán modificar las publicaciones previamente cargadas. Además de poder cambiar la disponibilidad de esta o predeterminar en que horarios está disponible.

Ayuda al usuario: Se proporcionará una ayuda en formato de preguntas frecuentes dentro de la aplicación donde se mostrarán los pasos a seguir para cada funcionalidad.

Gestión de datos de la aplicación: Se visualizan los datos de la aplicación web, la normativa, FAQ [14], datos referentes a la aplicación y página de contacto.

3.2 Características de los usuarios

En la plataforma convivirán cinco tipos de usuarios según la función que utilizan o desempeñan en la aplicación:

Usuario registrado: es el usuario con acceso a la información privada en la app o web mediante un registro previo. El usuario tendrá la posibilidad de gestionar su perfil. También puede administrar los mensajes que envía y recibe de otros usuarios. No necesita tener conocimientos técnicos, ya que se pretende que la aplicación sea lo suficientemente intuitiva como para que cualquier persona con un Smartphone o pc pueda utilizarla.

Usuario no registrado: individuo que busca un espacio sin tener que estar registrado en la aplicación. Dicho usuario podrá buscar, comparar y visualizar las cocheras publicadas, pero no así publicar o hacer reservas si no se registra.

Usuario Propietario de cochera: Usuario previamente registrado, que publica un anuncio de una cochera o espacio para estacionar con el objetivo de alquilarlo por un plazo determinado. Este usuario administra la publicación de sus cocheras, como las reservas que se realizan sobre las mismas. También puede delegar la administración de sus espacios o utilizar la plataforma para alquilar espacios de terceros.

Usuario Conductor: Usuario previamente registrado, que reserva o alquila una cochera o espacio para estacionar a través de la *app* o *web*. Este usuario realiza y administra sus reservas.

Usuario Encargado: Usuario registrado con el poder de administrar los espacios de los usuarios propietarios de cocheras.

Usuario administrador: es el usuario con privilegios especiales que gestiona el mantenimiento de la web. Modera el control de *spam*, la base de datos, la página de contacto, detalles y *FAQ* [14] de la aplicación *web*. Tiene que estar autenticado. El administrador debe tener una experiencia previa en la aplicación, con un nivel educacional alto y con conocimientos técnicos avanzados.

Una persona que utilice la aplicación web puede desempeñar varios de estos roles. Así un usuario arrendatario puede a su vez ser un usuario arrendador y un usuario que comparte espacios.

3.3 Restricciones

Las limitaciones de hardware existentes se reducen a equipos que dispongan de un navegador web actualizado con conexión a Internet. Los navegadores web de escritorio compatibles son: Google Chrome, Mozilla Firefox, Safari, Internet Explorer y Opera. Los navegadores web móviles compatibles son: Safari, Chrome, Firefox y Opera.

Como restricción de interfaz con otras aplicaciones existe una limitación de uso de Google Maps que establece un máximo de consultas al API de su servicio.

La aplicación debe ser escalable, pudiendo acceder a ella un número indeterminado de usuarios. A su vez debe estar utilizable en todo momento para cualquier usuario. Por esta razón será alojada en servidores *cloud* con la posibilidad de escalar en base a la necesidad. Cumpliendo estos requisitos se ha optado, al menos para las primeras fases, por el *hosting Infranet Working* debido a su escalabilidad y precio.³⁸

En cuanto a seguridad, los datos de usuarios permanecen ocultos requiriendo autenticación para mostrarlos. Las contraseñas de los usuarios serán encriptadas mediante un protocolo de cifrado seguro.

³⁸ <https://www.infranetworking.com/argentina/cloud/vps>

Respecto a requisitos de habilidad, la aplicación debe ser intuitiva y de fácil usabilidad. A su vez debe cumplir la política de privacidad de protección de datos para el tratamiento de los datos de carácter personal según la normativa vigentes.³⁹

Se restringe el método de pago *online* que se usa en la aplicación, a Mercado Pago.⁴⁰ Aunque se da la posibilidad de pagar el servicio al propietario de la cochera en efectivo. Luego se hace un balance de los cobros con tarjeta y efectivo para obtener de los pagos en tarjeta la totalidad de las comisiones.

39 Ver normas vigentes en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>

40 <https://www.mercadopago.com.ar/>

CAPÍTULO 4 – ESTRATEGIA

Muchos mercados de materias primas se han ido instalando en el sector online con éxito desde hace ya algunas décadas. Algunos ejemplos son las reservas de hoteles, el alquiler de coches o los vuelos. Hoy en día estos sectores están completamente digitalizados y son totalmente efectivos, con servicios como los de Uber o Airbnb ganando terreno y usuarios día tras día.⁴¹ Pero no parecen haber soluciones tecnológicas para la problemática del parking en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A pesar de tener sentido llevar al sector online las gestiones de parquímetros y lotes de estacionamiento, la industria lo ha intentado en varias ocasiones y no ha encontrado la forma de encajar en el segmento facilitando la experiencia general al usuario.⁴² En los últimos años debido al incremento del parque automotor, el caos vehicular y la dificultad para encontrar estacionamientos se han vuelto una tendencia a nivel global. Como respuesta a esta necesidad subyacente algunos países como España y Holanda han desarrollado soluciones colaborativas al problema de estacionamientos en las grandes metrópolis. Aprovechando los espacios de estacionamientos privados ociosos, para poder ofrecerlos al mercado y tratar de satisfacer el exceso de demanda. Basado en los estudios de oferta y demanda de los capítulos anteriores la Ciudad Autónoma de Buenos Aires cumple con todas las condiciones para ofrecer una solución similar.

En este capítulo se detallará la estrategia a seguir para la puesta en marcha exitosa de la empresa. Se comienza el capítulo describiendo el objetivo planteado, luego se pasará a los pasos necesarios para que la solución propuesta tenga éxito.⁴³

41 Ver caso de éxito de AirBnB <https://www.gedesco.es/blog/airbnb-caso-de-exito/>

42 Ver ejemplo fallido de Prohibido Estacionar. <http://www.buendiario.com/nueva-web-permite-ver-carreles-con-estacionamiento-medido/>

43 Ver factores para el éxito de un startup <http://abovethecrowd.com/2012/11/13/all-markets-are-not-created-equal-10-factors-to-consider-when-evaluating-digital-marketplaces/>

4.1 Objetivo:

Se pretende ser unas de las primeras empresas argentinas en ofrecer una solución colaborativa de estacionamiento compartido, a través de una aplicación móvil. La cual facilitará la publicación y alquiler de cocheras privadas que hasta la fecha no poseen los medios adecuados para comercializarse.

4.2 Startup:

Un *startup* es una organización formada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable (Steve Blank, 2013). El modelo de negocio, definido por *Alexander Osterwalder*, como el fundamento sobre el cual una organización crea, entrega y obtiene valor, puede ayudar a lanzar un startup.

Business Model Canvas brinda una plantilla flexible para capturar las nueve partes esenciales del modelo de negocio. Este enfoque simplista maximiza la amplitud del pensamiento estratégico mientras minimiza el debate acerca de los detalles operacionales. Alentando a pensar la organización como un todo, más que en funciones administrativas y actividades operacionales discretas y desconectadas. Una de las opciones que mejor captura la esencia del *Business Model Canvas* de *Osterwalder* es utilizar una planilla con secciones para cada elemento de los nueve bloques del modelo, la cual se mostrará en la próxima sección.

4.3 Modelo de negocios:

El modelo de negocios presentado en esta sección será realizado bajo el modelo de *Canvas* definido por *Osterwalder* (2010). Los elementos esenciales de dicho modelo dan un lenguaje común para describir cómo trabajará la empresa. Creando un diseño interrelacionado para la innovación, estos nueve bloques abarcan los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera de la empresa.

La empresa sigue el formato de empresa colaborativa, el cual es una forma de Plataforma Multilateral. Conjugando dos tipos distintos de clientes, los propietarios de cocheras y los conductores, que actúan como intermediarios entre ellos. Dicha plataforma resulta valiosa para un grupo de clientes solo si el otro grupo está presente, formando un círculo vicioso que se retroalimenta a sí mismo.

El modelo de negocio planteado por Osterwalder se divide en nueve módulos:

1. Segmentación de clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades del negocio.
2. Definición de propuesta de valor, exponiendo la innovación que diferencia a la empresa de la competencia y la acerca a potenciales clientes.
3. Delimitación de los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que se seguirá, para fortalecer la marca e idea de negocio.
4. Relación que se mantendrá con los clientes.
5. Fuentes de ingreso económico del negocio.
6. Recursos claves que se necesitarán para el engranaje de la idea empresarial.
7. Actividades claves que darán valor a la marca.
8. Socios claves con los que establecer contactos y alianzas para el negocio.
9. Estructura de costos necesaria para el funcionamiento del negocio.

Para expresar el modelo *Canvas* de la empresa, se presenta el Cuadro 4.1. El segmento derecho del cuadro se encuentra compuesto por los siguientes bloques: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos. Los mismos hacen referencia a los aspectos externos a la empresa. En la parte izquierda del lienzo de negocios, se reflejan los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costos.

Cuadro 4.1: Modelo de Negocios Canvas de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

En las siguientes nueve secciones se describirá en más detalle cada uno de los módulos reflejados en el Cuadro 4.1.

Segmentos de clientes

En el cuadro 4.1 se exponen los dos segmentos de clientes que posee la empresa. El primer segmento está conformado por los propietarios de cocheras. Quienes ofrecerán su espacio de estacionamiento en los horarios que lo deseen, con el objetivo de obtener un ingreso extra. Dicho espacio será ofrecido a al segundo segmento de clientes.

Los conductores de automóviles que suelen transitar por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires conforman el segundo segmento de clientes. Serían los consumidores finales del servicio ofrecido por los propietarios de cocheras a través de la plataforma.

Para mayor detalle respecto de ambos segmentos de clientes remitirse al CAPITULO 1 – DEMANDA

Propuesta de valor

La propuesta de valor se encuentra dividida en base a los segmentos de clientes. Ofreciendo a cada segmento una propuesta acorde a su interés.

Al segmento propietario de cocheras se les ofrecerá la posibilidad de comercializar su espacio extra, o los momentos que el mismo se encuentre disponible. La plataforma crea un nuevo canal de comercialización que antes no existía. Brindando una nueva forma de generar ganancias sin ninguna inversión extra, simplemente optimizando el tiempo de uso de un espacio y ofreciéndolo en un mercado donde es altamente valorado.

Por contraparte, al segmento de conductores se les ofrece un nuevo abanico de opciones para estacionar su vehículo, a un precio menor que el de un estacionamiento convencional y con mayores beneficios. Los conductores pueden reservar con antelación el estacionamiento y asegurando un lugar cerca de su destino. No tienen la necesidad de dejar las llaves de su vehículo y pueden observar las calificaciones de usuarios anteriores sobre el espacio para asegurar una experiencia segura entre otros beneficios. La lista completa de prestaciones se detalla en el CAPÍTULO 3 – TECNOLOGÍA.

Canales

Ambos segmentos de clientes serán abordados por los mismos canales. Red social será el principal medio de comunicación para atraer a potenciales clientes. Una vez convertidos en usuarios de la empresa, la comunicación se conducirá principalmente vía la aplicación móvil instalada en el *Smartphone* del usuario. El sitio web será otro canal de comunicación por el que el usuario se puede inclinar. En ambos sitios el usuario puede conocer novedades, alquilar o publicar su cochera o generar reclamos si fuese necesario, entre otras posibilidades.

Relaciones con los clientes

El relacionamiento con ambos segmentos de clientes se mantendrá de la misma manera. Los formatos por utilizar serán los servicios automáticos y la creación colectiva (Osterwalder, 2010).

Los servicios automáticos proporcionan todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos, brindando la información necesaria para las distintas alternativas y sumando procesos automáticos para el manejo de incidentes. Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea, que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los distintos tipos de clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones.

Por contraparte la creación colectiva recurre a la colaboración de los clientes para crear valor. Un ejemplo es la funcionalidad de calificar tanto a quien ofrece la cochera como a quien la utiliza.

Fuente de Ingresos

El modelo de negocios plantea utilizar el formato de gastos de corretaje como fuente principal de ingresos (Osterwalder, 2010). Consiste en el cobro de una comisión por los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Modelo típicamente utilizado por los proveedores de tarjetas de crédito o agentes inmobiliarios. La comisión será de un seis por ciento por transacción realizada. Este porcentaje se descontará del total percibido por el propietario de la cochera. Se pretende establecer una metodología transparente y simple con los clientes, sin formulas complejas o gastos ocultos. Obteniendo un beneficio económico como plataforma nexo entre los usuarios, pero a su vez se busca que sea también beneficioso para los usuarios utilizarla.

Recursos Clave

El principal recurso con el que se debe contar es el desarrollo de la plataforma. Tanto la aplicación móvil como el sitio web son el esqueleto del negocio. Sin el software no es posible ofrecer ningún tipo de servicios a los clientes ni actuar como nexo entre conductores y propietarios de cocheras.

La robustez y flexibilidad de la plataforma tecnológica es indispensable para atraer y mantener a otro recurso clave, que son los propietarios de cocheras dispuestos a ofrecer su lugar. Sin una oferta de cocheras abundante alrededor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires resultará imposible atraer o mantener a los clientes finales, como consecuente generar ingreso por transacciones.

Actividades Clave

En el canvan publicado como Cuadro 4.1 se presentan cuatro actividades claves. Marketing, soporte, desarrollo de funcionalidades e incorporación de cocheras. Dichas actividades son independientes entre sí, pero comparten el grado de criticidad para el éxito del modelo de negocio.

El marketing permite poner en práctica las estrategias para relacionarse con los potenciales clientes y transformarlos en usuarios que utilicen la plataforma. Una adecuada estrategia de marketing es imprescindible para que la empresa pueda no solo sobrevivir en un mercado no explorado, sino crear un nuevo mercado y posicionarse como pionera en el mismo.

El soporte a los clientes es fundamental, sobre todo en la etapa inicial de una empresa disruptiva como pretende ser el emprendimiento en cuestión. En dicha etapa se debe estar disponible para evacuar las dudas de los clientes, transmitiendo confianza, transparencia y simplicidad a la operación.

Resulta estratégico tener la posibilidad de poder desarrollar constantemente nuevas funcionalidades, para así poder parametrizar las opciones y posibilidades de la aplicación. En principio, porque no se ha comprobado la adopción del modelo de negocio propuesto en el mercado local. Por lo que la posibilidad de ir adaptándose a las necesidades de los clientes brinda una ventaja competitiva. En segundo término, también brinda la flexibilidad para adaptarse y expandirse a otros mercados en el futuro como para desarrollar nuevas vetas de negocio.

La incorporación de cocheras resulta sumamente clave, sobre todo en una primera instancia donde se trata de ofrecer un servicio nuevo y desconocido para el mercado local. Como se mencionó en los recursos claves, si no se logra atraer a una masa crítica de *first adopters* ofreciendo por primera vez su cochera, resultará imposible que conductores utilicen el servicio. En cuanto el conductor no encuentre opciones de estacionamiento en su zona, dejan de considerar a la plataforma como una posibilidad.

Socios Clave

Aquí se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio de la empresa. Es ilógico para una compañía poseer todos los recursos o desarrollar todas las actividades por si misma (Osterwalder, 2010). Por lo que se cuenta con el servicio de terceros para llevar adelante la actividad.

El servicio de mapas de Google es un ejemplo, no se justifica realizar semejante desarrollo propio cuando se puede contar con el mejor servicio del mercado prácticamente gratis. Debido a que forma parte de una funcionalidad crítica de la aplicación es considerado un socio clave.

Similar es la situación con los proveedores de servicios de *hostings* que alojan a aplicación web y móvil. Permitiendo pagar por el almacenamiento utilizado y escalar a medida que crecen los usuarios sin necesidad de grandes inversiones.

Otro tipo de socios claves son los inversionistas, sumamente necesarios para impulsar las primeras etapas de la compañía, ayudando reducir el riesgo y la incertidumbre.

Los propietarios de cochera además de ser usuarios son considerados socios claves de la empresa. Siendo la cara y el punto de contacto con el cliente final, la calidad de su servicio se encuentra directamente relacionado con el éxito o fracaso de la compañía.

Estructura de Costos

La principal inversión de la empresa será el desarrollo inicial de la plataforma. Este será un costo variable pero asociado a algunos costos fijos como el mantenimiento y mejoramiento de dicha plataforma.

Le sigue en importancia la inversión en marketing y publicidad. Esta inversión es crucial en la primera etapa ya que se trata de una marca desconocida, tratando de atraer usuarios a un nuevo mercado.

Otros costos que considerar son los sueldos de los empleados, el alquiler de oficinas, las comisiones por los *gateways* de pago y los servicios contratados entre otros. En el próximo capítulo se detallarán todos los costos en los que incurrirá la empresa.

4.4 Mejora de la experiencia del usuario frente al estado actual

Resulta fundamental que el usuario conozca la propuesta y a su vez la encuentre conveniente frente a las alternativas tradicionales.

Para solucionar la primera problemática planteada, la aplicación de la empresa debe permitir al comprador hacer búsquedas sencillas, comparar publicaciones, recibir recomendaciones y acceder a opciones de alquiler en segundos. La plataforma debe ser significativamente mejor que el mercado offline para ayudar a los compradores a encontrar lo que buscan. Es fundamental para que los consumidores se inclinen por la solución online. Un excelente ejemplo es booking.com: un sitio web desde el que se tiene acceso a la mayoría de los hoteles del mundo en segundos, sin tener que llamar a una agencia de viajes para hacer una reserva o recibir recomendación. Para lograr esto la aplicación debe contar con todas las opciones que el usuario final busca, pero sin dejar de ser sencilla de usar. Tiene que ser más rápido pedir y pagar un estacionamiento por la aplicación, que entrar al primer estacionamiento tradicional que se encuentre disponible. Es un gran desafío que se planea resolver con las tecnologías mencionadas en el capítulo anterior.

Respecto a la segunda problemática es importante tener en cuenta, como se mencionó previamente, que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es la ciudad más cara de Latino América para estacionar. Así lo determinó la plataforma online de clasificados Autofoco, que analizó el sistema de estacionamiento en la Ciudad de Buenos Aires⁴⁴. Brindando a la empresa una brecha interesante, cuanto más costoso es lo que los compradores quieren, más opciones diferentes buscan para generar un ahorro de dinero. Vuelos, hoteles, y coches de alquiler suelen ser un buen ejemplo de productos costosos en los que los clientes comparan precios online. En el caso de la empresa el precio por hora y una amplia oferta de espacio deben ser los puntos a focalizar.

Una plataforma online que gestione estacionamientos solamente funcionará si sirve de ayuda para los conductores a la hora de ahorrar dinero y tiempo. Por más que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tenga los precios más elevados de Latino América, normal-

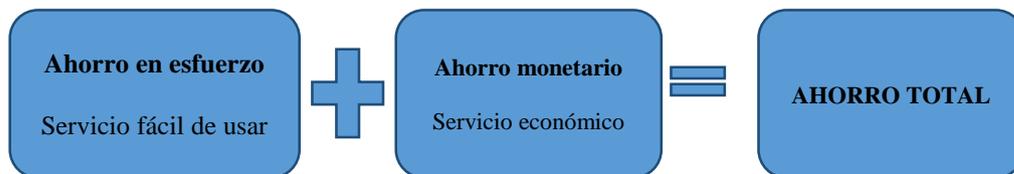
44 ver <http://www.nueva-ciudad.com.ar/notas/201609/28141-la-ciudad-de-buenos-aires-es-la-capital-mas-caras-para-estacionar-el-auto.html>

mente es un precio que el usuario puede afrontar por lo que el conductor se guiará principalmente por el ahorro en tiempo, más que en dinero, sobre todo en las estadías de tiempo reducido. En las estadías semanales o mensuales el precio tiende a tomar una mayor significancia. Por las razones previamente mencionadas se considera fundamental que el precio promedio de la empresa se encuentre por debajo de las cocheras tradicionales. Se entrará más en detalle sobre el precio final en el capítulo siguiente.

4.5 Beneficio económico frente al estado actual

Los beneficios económicos otorgados por plataformas tecnológicas como la empresa se sustentan en dos pilares. La ventaja monetaria a la que se llega a través del uso de una nueva tecnología y la reducción en esfuerzo que está facilita. Por ejemplo: es más caro enviar un SMS que un Whatsapp, por lo que emisores y receptores eligieron cambiar de tecnología y empezar a utilizar el Whatsapp sobre SMS tradicional. Por eso el SMS tradicional es un fenómeno que está desapareciendo. Pero igualmente importante es que el Whatsapp sea mucho más fácil de usar, haciendo aún mayor la ventaja económica. Podemos calcular las ventajas económicas totales siguiendo esta fórmula:

Figura 4.1 Formula ventaja económica



Fuente: Elaboración Propia

Debido a que el WhatsApp es más fácil de usar, y barato, que el SMS, lo ha reemplazado casi por completo. La ventaja económica que supone es enorme.

En la industria del estacionamiento, existen cantidad de aplicaciones que buscan estacionamientos y ofrecen pagos móviles.⁴⁵ Pero son más caras y más complicadas que dejar el

45 Ver ejemplo de aplicación que ofrece estacionamientos y precios <https://epark.online/>

vehículo en el estacionamiento tradicional, sumado que no ofrecen una solución integral.⁴⁶ La estrategia con la empresa al igual que el ejemplo de WhatsApp no es solo proporcionar una ventaja monetaria para los conductores y propietarios, sino que también brindarles ahorro en tiempo, proporcionando un sistema ágil y simple, como también ofrecer otras opciones que el modelo tradicional no ofrece. Un ejemplo de esto es el poder reservar tu cochera y asegurar un lugar con antelación.

4.6 Capacidad de las nuevas tecnologías

Un mercado digital tiene el potencial necesario para dar lugar a nuevas innovaciones que resuelvan una problemática de formas totalmente distintas. Un buen ejemplo es Airbnb, que ha creado una fuente de ingresos para los propietarios de casas y un nuevo abanico de posibilidades de alojamiento para los viajeros. Los dueños de las viviendas están encantados de unirse a la plataforma, porque Airbnb les ofrece la oportunidad de generar un ingreso extra con el que antes no contaban.

Un concepto similar al de Airbnb es el que la empresa intenta inculcar, ya que el negocio de la gestión y pago de los estacionamientos ha tenido varios intentos de incursión online, especialmente a través de soluciones de pago móvil en Argentina. Pero ninguna de las propuestas ha generado realmente algo nuevo, más allá de intentar introducir un nuevo método de pago, además del efectivo o con tarjeta.⁴⁷

Para tener éxito, una plataforma online debe aportar un valor añadido al mercado, y ofrecer tanto a los conductores como a los proveedores del servicio algo revolucionario que no se haya visto antes. Por ejemplo, resolviendo el problema de encontrar sitio libre para aparcar en tiempo real, en función de su ubicación, o sustituyendo los pagos en efectivo. La industria aún no ha encontrado solución para ninguno de estos dos problemas y es lo que la empresa planea hacer. La estrategia es ofrecer un servicio disruptivo ofreciendo posibilidades a los usuarios que antes no tenían en lugar de simplemente mejorar el servicio disponible.

46 Ver <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.jasfactory.zonaparking> ejemplo de aplicación compleja sin brindar una solución integral.

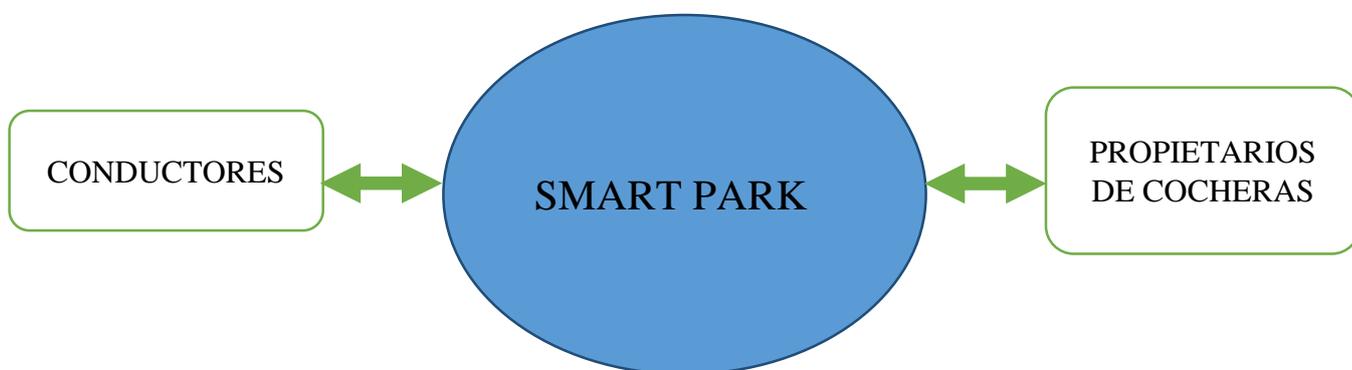
47 estaciona.com/ es uno de varias propuestas para mejorar la gestión del pago de estacionamientos en la vía pública.

4.7 Incluyendo la oferta y la demanda

La industria de los estacionamientos es un sector dividido en el sentido de que no existe un sistema base sobre el cual funcionar. Tanto el gobierno como los proveedores privados ofrecen servicios sin una comunicación eficaz entre los proveedores de estacionamiento y los conductores. No existe ningún ente, al cual concurrir para encontrar un lugar donde estacionar el vehículo, o para comunicarte con conductores sobre los estacionamientos en la zona. Se percibe una necesidad actual de una solución integral, que en el día a día permita la comunicación entre el proveedor y el conductor haciendo simple el proceso de encontrar lugar donde estacionar.

La solución proporcionará un espacio central donde propietarios de cocheras y conductores se puedan comunicar y transaccionar libremente, incrementando los ingresos de los propietarios mientras se mejora la experiencia del usuario. Para tener éxito requiere de un desarrollo que permita dicha comunicación, pero sin ser demasiado rígido. A su vez se debe cumplir con todos los requisitos de un gran mercado online. Al fijarnos en las cualidades de un espacio online que tiene éxito como lo es Airbnb, vemos que la clave no está en ofrecer un producto final cerrado, ya que no es necesario. La clave está en facilitar el proceso para conseguir el producto: haciendo fácil, rápido y más barato reservar el estacionamiento, eliminando fricciones innecesarias entre el proveedor y el consumidor.

Figura 4.2 Flujo de comunicación



Fuente: Elaboración Propia

Para que los conductores y propietarios se busquen mutuamente, es fundamental que el beneficio vaya en ambos sentidos. Un mercado que funcione les debería permitir encontrarse. En fines prácticos esto se traduce a conductores y propietarios de cocheras que alquilan sus lugares libres en un claro beneficio mutuo.

La empresa debe ser un servicio de alta tecnología que funcione como un operador que comunica a los conductores con los propietarios de cocheras en todo momento. Los usuarios deben encontrar opciones para estacionar en tiempo real, a un precio competitivo y con simple acceso a la cochera. Proporcionando a su vez una ventaja importante en ahorro de dinero y tiempo. El pago del servicio también debe ser simple y con la opción de que sea automático. Uber y Airbnb lograron esta transformación en sus respectivas industrias. Lo mismo se planea hacer con la empresa y la industria de estacionamientos.

4.8 Equipo

Aquí se planteará el equipo considerado mínimamente necesario para llevar a cabo las etapas de prototipo y posterior lanzamiento. Posiblemente dicho equipo vaya evolucionando a medida que el emprendimiento evolucione y vaya entrando en la etapa de crecimiento.

Etapa Prototipo

La etapa de prototipo planea desarrollar las funcionalidades básicas de la plataforma con el fin de poder realizar una demo a los potenciales inversores.

El equipo estará conducido por un líder funcional reportando al *CEO*, se encargará del diseño funcional, seguimiento del desarrollo y tareas administrativas. Tendrá bajo su cargo a dos programadores, uno *senior* y otro *semi-senior* encargados del desarrollo íntegro del prototipo.

Etapa Desarrollo

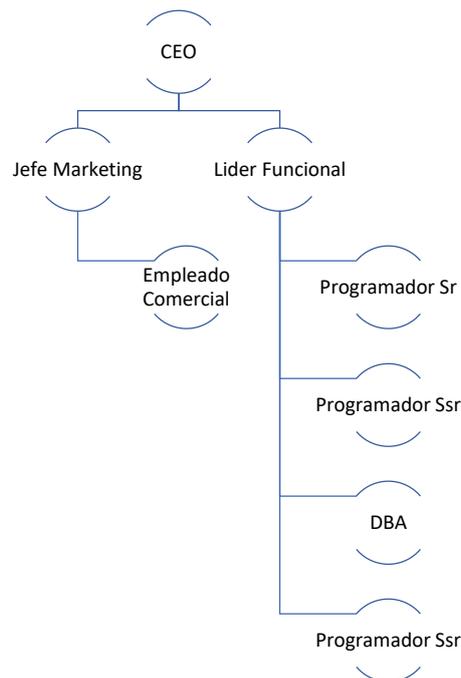
Durante esta etapa se agregarán funcionalidades al prototipo presentado. Las suficientes para lograr una interacción entre propietario de cochera y conductor. Dicha etapa se encuentra focalizada en el desarrollo tecnológico. En esta etapa se sumará un programador semi-senior.

Etapa Lanzamiento

Al completarse la versión beta se dará comienzo la etapa de lanzamiento. En esta etapa se pondrá foco con en la comunicación y marketing de la plataforma. Se buscará ir creando una cartera de propietarios de cocheras, dispuestos a ofrecer su cochera apenas la plataforma sea lanzada al público. Para lograr dicho objetivo se incorporará un Jefe de Marketing y un empleado Administrativo/comercial. El Jefe de Marketing deberá contar con vasta experiencia en lanzamientos de *startups* tecnológicas, para poder definir y ejecutar tanto la estrategia comercial como la de marketing. El empleado comercial deberá contar con experiencia en adquisición de usuarios y en tareas administrativas.

El equipo tecnológico también necesitará ampliarse para llevar el desarrollo del prototipo a un ambiente productivo y funcional, para ser ofrecido al cliente final. Se contratará un Administrador de Base de Datos. Todos bajo el mando del Líder Funcional.

Figura 4.3 Organigrama General



Fuente: Elaboración propia

Etapa Crecimiento

En esta etapa se planea crecer exponencialmente en la cantidad de usuarios de la plataforma. Se necesitarán más recursos en marketing, soporte técnico y la creación de nuevas áreas como Recursos Humanos, Contable y Legales. Fundamentales para cubrir las necesidades subyacentes de esta etapa. De todas formas, a esta altura resulta arriesgado determinar cantidad de recursos. Al estar directamente relacionados al nivel de crecimiento de la compañía, se los determinará en el futuro.

4.9 Planificación

Se presentarán las cuatro etapas iniciales del proyecto, formación de la empresa, prototipo, lanzamiento y por último crecimiento. En cada etapa se describirá un *road map* con las principales tareas a realizar.

Formación de la empresa

Es el puntapié inicial del emprendimiento, aquí se planifica y se toma la decisión de llevar a cabo el proyecto mediante la constitución de la empresa. Se estiman 1 mes de trabajo donde se realizarán las siguientes tareas:

1. Constituir la sociedad frente al fisco. Inscripción en AFIP e IGJ. Una vez constituida la sociedad se llevará a cabo la tramitación y gestión de la protección de la marca y nombre comercial Smart Park, así como del diseño de la aplicación en la Oficina Patentes y Marcas. Se buscará la incorporación del capital inicial necesarios para financiar esta etapa y el prototipo. Se evaluarán distintas alternativas como, créditos para emprendimientos subvencionados por el gobierno, préstamos bancarios, aportes de los fundadores y aportes de inversionistas externos.
2. Alquiler de oficinas en el distrito tecnológico para aprovechar beneficios en el pago de impuestos y obtención de créditos. Debe tener capacidad mínima para 4 puestos de trabajo.
3. Contratar todos los servicios necesarios para el funcionamiento de la oficina.
4. Formación del equipo de trabajo. Se deben contratar a los empleados mencionados en la sección 4.8.1, necesarios para llevar a cabo la etapa de prototipo.

Prototipo

Etapa donde se comienza con el desarrollo técnico de la plataforma. Es necesario contar con el equipo de trabajo y financiamiento suficiente para completar la etapa. La etapa concluye con el prototipo de la aplicación móvil. La misma deberá contar con las funcionalidades básicas para ser presentada a los inversores con el objetivo de financiar la siguiente etapa. La duración de esta etapa se estima en 3 meses.

La etapa de prototipo contiene las siguientes tareas:

1. Investigar tecnologías, decidir el lenguaje y servicios sobre el cual se desarrollará el prototipo.
2. Desarrollo lógico y funcional de la aplicación.
3. Desarrollo técnico de las funciones básicas que contendrá el prototipo.
4. Testeo del prototipo.
5. Correcciones y mejoras del desarrollo.
6. Presentación a potenciales inversores.
7. Negociación y capitalización de inversiones conseguidas.

Desarrollo

Una vez conseguidas las inversiones necesarias para completar el desarrollo de la aplicación se comenzará a trabajar en el mismo. Consiste en desarrollar las funcionalidades restantes para tener un producto que se pueda sacar al mercado. Durante esta etapa también se buscará financiación para poder realizar el lanzamiento de la aplicación una vez concluido el desarrollo. Se estima que la duración de esta etapa será de 3 meses.

La etapa de desarrollo contiene las siguientes tareas:

1. Ampliación del *staff* dedicado al desarrollo como se mencionó en la sección 4.8.2, para cumplir con los tiempos establecidos.
2. Mapeo lógico de todas las funcionalidades de la aplicación.
3. Desarrollo y ampliaciones de funcionales en la aplicación móvil hasta llegar a la versión Alfa.

4. Testeo de versión Alfa internamente.
5. Corrección y mejora hasta llegar una versión Beta.
6. Publicar versión Beta únicamente para usuarios seleccionados.
7. Monitoreo y automatización del mantenimiento de los servidores e infraestructura informática, y establecer un sistema de alertas.
8. Seguimiento y correcciones de las funcionalidades de la versión Beta adaptando el producto a los requerimientos de los usuarios.

Lanzamiento

Una vez que se hayan conseguido las inversiones necesarias para pasar de la versión Beta a la versión final de usuario y cubrir los costos de lanzamiento, se comenzará con la etapa de Lanzamiento. Se hará el desarrollo final de la aplicación, se buscarán los primeros usuarios en adoptar la aplicación y se promocionará el lanzamiento. Se espera que esta etapa insuma 5 meses.

La etapa de Lanzamiento contiene las siguientes tareas:

1. Ampliación y Adaptación del equipo de Desarrollo y Marketing como se mencionó en la sección 4.8.3 para la realización de esta etapa.
2. Desarrollo y mejora del sistema para migrar de la versión Beta la versión final para los usuarios. Es la tarea de mayor importancia en esta etapa ya que se harán los últimos ajustes y correcciones para llevar la aplicación al mercado. Utilizando metodología Agile se harán entregas semanales de las nuevas funcionalidades y se harán las últimas correcciones en base a lo identificado en el uso de la versión Beta.
3. El área de ventas comenzará a trabajar en el plan comercial para el lanzamiento y empezando a contactar propietarios de cocheras potencialmente interesados en la app ya que es necesario contar con una base de cocheras disponibles para el lanzamiento de la aplicación.
4. Demo y testeo final de la versión productiva. Se empezará a compartir con los propietarios de cocheras previamente contactados para que se familiaricen con la aplicación y puedan cargar su espacio.
5. Dos semanas previo al lanzamiento se comenzará a publicitar la fecha de lanzamiento de la aplicación en distintos medios digitales.

6. Lanzamiento a usuarios finales. Una vez obtenida una base de 100 propietarios de cocheras, se habilitará la aplicación a los usuarios finales. También se enfatizará la publicidad en los medios digitales.
7. Realización de correcciones y mejoras de la versión productiva en base a los datos de uso y comentarios recolectados.
8. Obtención de inversiones para la etapa de crecimiento. Consiste en presentar a los potenciales inversores los resultados del lanzamiento, como también la visión de la plataforma con el objetivo de conseguir el financiamiento necesario para lograrla.

Crecimiento

La etapa de Crecimiento es totalmente dependiente del resultado obtenido en lanzamiento como en el éxito conseguido en la ronda de inversión posterior al mismo. El propósito de esta etapa es invertir más agresivamente en el marketing de la plataforma con el objetivo de aumentar el número de usuarios activos. También se planea agregar nuevas funcionalidades en base a las necesidades detectadas durante el periodo productivo de la aplicación. Por lo que es posible que crezca la nómina de empleados.

En dicha etapa, de ser exitoso el aumento y rentabilidad de la aplicación, también se considerará la posibilidad de expandir la aplicación a otros mercados.

4.10 Riesgos

El proyecto cuenta con diversos riesgos que serán presentados en este segmento. Dichos riesgos constituyen situaciones que pueden afectar el rendimiento del emprendimiento o incluso hacerlo no viable. A continuación, se enumerarán distintos riesgos y se propondrán acciones para mitigar o en lo posible evitar los mismos.

Dificultad para captar propietarios de cocheras

Contar con usuarios dispuestos a alquilar sus cocheras a través de la plataforma es de vital importancia para el éxito de esta. Se han realizado encuestas que muestran un interés prometedor por parte de los usuarios. Sin embargo, existe la posibilidad de que las campañas de marketing no logren convencer o captar el interés de los usuarios. Si esto sucede,

por más que haya una gran cantidad de conductores interesados en utilizar la plataforma para estacionar, no se contará con suficiente espacio para ofrecerles.

Para evitar dicha situación se hará mucho foco en tener una comunicación clara y mucha presencia en los medios. Debido a la criticidad de esta variable, como se mencionó en la sección 4.9.4 no se hará ningún lanzamiento oficial para los usuarios finales sin tener primero una base de propietarias de cocheras ofreciendo su espacio.

Dificultad en captar conductores

Al igual que con los propietarios de cocheras, contar con conductores dispuestos a utilizar la aplicación para estacionar su vehículo es fundamental para la escalabilidad y rentabilidad del emprendimiento.

Para mitigar este riesgo se monitoreará constantemente el número y actividad de los usuarios. En caso de detectar falta de crecimiento y que mayor empuje publicitario no sea la solución, se reevaluarán los intereses de los usuarios. Con el objetivo de entender las fallencias de la aplicación para corregirlas y ofrecerles una solución integral que los satisfaga.

Dificultad para obtener o retener recursos capacitados

En el ambiente de los emprendimientos tecnológicos uno de los bienes más preciados son los recursos capacitados en las últimas tecnologías. Estos empleados no solo son difíciles de conseguir por su alta demanda, sino que también son difíciles de mantener por la misma razón. Por lo que es importante no solo proveer un salario competitivo, nuevos desafíos y constante motivación. Sino que también hacerlos participes en el emprendimiento. Una forma de hacerlo es entregando a los empleados acciones de la empresa al contratarlos.

Falta de inversiones

En el presente capítulo se han mencionado las etapas a atravesar para lograr completar exitosamente el proyecto. Un común denominador de todas estas etapas es la inversión. Es la que permite contar con los recursos necesarios para completar desde el prototipo hasta el lanzamiento y crecimiento de la aplicación.

La falta de inversión es una posibilidad, pero se puede reducir la probabilidad de su ocurrencia. Una forma de hacerlo es no contar solo con una fuente de financiamiento, por más que en una primera etapa esta sea suficiente. De esta forma se evita dependencia y se diversifica el riesgo. También se debe contar con una adecuada planificación del flujo de dinero, para así poder anticipar la necesidad de inversión y buscarla con antelación.

Entrada de nuevos competidores

Por el momento hay distintas propuestas tecnológicas que apuntan a resolver la problemática de estacionamiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Pero no se ha dividido ninguna plataforma, que plante solucionar la problemática involucrando a los dueños de cocheras privadas como proveedores de servicio. No significa que otras empresas no lo puedan replicar en el corto plazo. Si la empresa resulta exitosa y prueba que hay mercado, lo más probable es que surjan empresas replicando el mismo modelo de negocio. Por lo que no se debe perder el foco en la innovación como herramienta transformadora, de evolución y diferenciación.

4.11 Estrategia de salida

Tener una estrategia de salida de antemano otorga cierto control acerca del futuro del emprendimiento. No representa necesariamente la rendición o fracaso del emprendimiento. Si se lo hace de forma correcta significará un paso adelante y una seguridad extra para los inversores.

En caso de decir ejecutar la salida se pueden optar por distintas opciones, el éxito que se haya logrado a ese momento influirá en la opción a utilizar.

Liquidación

Aquí se opta por vender todos los activos de la empresa. Este tipo de estrategia es más aplicable a empresa que cuentan con activos valiosos para vender, como terrenos o equipamiento costoso. Hay que considerar que al estar liquidando la empresa los beneficios de la venta de activos tienen que ir primero a los acreedores. Aun así, es una opción válida en caso de no obtener el éxito esperado.

Vender la empresa a los empleados

Los empleados actuales al ya poseer acciones pueden estar interesados en comprar entre ellos la empresa. Facilitar la compra a los empleados puede ser una situación en la que ganan ambas partes. Los empleados obtienen un negocio establecido que conocen por completo mientras que los dueños consiguen compradores entusiastas que quieren ver el negocio prosperar. También se evitarían indemnizaciones.

Vender el negocio en el mercado abierto

Esta suele ser la opción más utilizada y redituable para emprendimientos que han logrado probar su modelo de negocio. Si se logró posicionar bien la plataforma, otras empresas más grandes pueden decidir comprarla. Con el objetivo de entrar el mercado de una forma rápida y sencilla.

El éxito en la estrategia de salida consiste en ofrecer al comprador correcto, en el momento indicado, el monto adecuado. Para lograrlo es necesario apuntar a los posibles compradores por adelantado y posicionar la empresa en consecuencia.

Respecto al momento, es difícil determinarlo en una etapa tan preliminar. Un buen momento para aplicar la estrategia de salida, si lo que se quiere es obtener los mayores beneficios en un corto plazo, es en la Etapa de Crecimiento. La empresa habrá probado su modelo de negocio. Se encontrará rodando y llamando la atención en el mercado lo que genera buenas perspectivas a futuro.

En cuanto al valor de venta, resulta una tarea prácticamente imposible asignarle un valor futuro a una empresa que no existe. En el siguiente capítulo se presentarán estimaciones de tres posibles escenarios. Una vez que el emprendimiento haya traspasado la etapa más crítica, transcurridos unos años desde el comienzo del emprendimiento, se podrá tener una idea más certera del escenario en el que la empresa se encuentra. Pudiendo así calcular con mayor precisión los flujos de fondos a futuro, asignando un valor más inequívoco a la empresa.

CAPITULO 5 – ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

En el presente capítulo se focalizará el análisis económico financiero del emprendimiento. El capítulo se dividirá en ocho secciones. Las primeras cuatro corresponden a las etapas; formación de la empresa, prototipo, desarrollo y lanzamiento. Mientras que las siguientes cuatro secciones recaen sobre los escenarios económicos planteados para la etapa de crecimiento, incluyendo el impacto impositivo de cada uno de los tres escenarios, más una última sección respecto a la financiación.

Al comienzo se planteará una situación general de costos y gastos, respecto a la formación de la empresa y el desarrollo de la plataforma, que aplican por igual a todos los escenarios. Luego se presentarán los distintos escenarios en base a la variable de cantidad de usuarios prestadores de cocheras. En cada escenario se detallarán los ingresos, egresos, balance y resultado neto. Finalmente se describirá el plan de financiación que aplica a los tres escenarios por igual.

Considerando que es un emprendimiento disruptivo en el país con una importante inversión inicial, y recién el segundo año se sale al mercado, se presenta una proyección de 7 años. Los valores presentados están estimados a moneda constante, sin inflación, y con un valor de referencia de \$29/U\$D según la cotización al día 10 de agosto de 2018.

5.1 Formación de la empresa:

A continuación, se presenta una tabla con los gastos e inversiones que se esperan realizar al comenzar con la formación de la empresa. Para más información sobre las actividades a realizar en esta etapa ver sección 4.6.1 Etapa 0: Formación de la empresa.

Tabla 5.1 Formación de empresa

Concepto	Monto
Deposito alquiler	\$ 45.000
Alquiler	\$ 45.000
Infraestructura / mobiliario	\$ 120.000
Bancos	\$ 1.000
Gastos IT	\$ 5.000
Servicios	\$ 3.000
Constitución de sociedad	\$ 15.000
Total	\$ 234.000

Fuente: Elaboración propia

El concepto alquiler incluye todos los gastos requeridos al comenzar un contrato de alquiler (depósito, comisiones, alquiler, etc.). Se espera financiar esta etapa con fondos aportados por los propios accionistas.

5.2 Prototipo

En esta etapa se desarrollará el prototipo de la aplicación. La duración de esta etapa fue estimada en 3 meses. Para más información sobre las tareas a realizar y resultado de esta etapa, dirigirse a las secciones 4.8.1 y 4.9.2.

Principales gastos durante el prototipo

Se puede observar en la siguiente tabla los gastos necesarios para obtener el prototipo de la aplicación. La mayor erogación corresponde a los salarios, responsables del 60% de los gastos. Al tratarse del desarrollo de sistemas y no la manufactura de un producto, la mayor inversión es en capital humano. El resultado de la etapa será negativo en \$ 671.995, lo cual sumado al resultado de la etapa anterior da un acumulado de \$ -905.955. En este cuadro no se contempla la compra de computadoras \$40000 ya que la consideramos una inversión de capital y no un gasto. Respecto a los sueldos se han tomado cargas sociales de un 34.6% sobre el salario bruto.⁴⁸

48 Ver <https://www.minutouno.com/notas/3041726-cuanto-cuesta-tener-un-empleado-argentina>

Tabla 5.2 Gastos durante el prototipo

ETAPA	Prototipo		
Mes	Febrero	Marzo	Abril
Alquiler	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
Bancos	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Servicios	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Sueldos	\$ 166.904	\$ 166.904	\$ 166.904
Gastos IT	\$ 8.047	\$ 8.094	\$ 8.142
Total	\$ 223.951	\$ 223.998	\$ 224.046
Acumulado	\$ 457.951	\$ 681.949	\$ 905.995

Fuente: Elaboración propia

5.3 Desarrollo

En esta etapa se ampliará el desarrollo realizado en el prototipo. Se estima que la etapa dure 3 meses. Para más información sobre las tareas a realizar y resultado dirigirse a las secciones 4.8.3 y 4.9.4.

Dicha etapa sigue los mismos lineamos y por consecuente gastos similares a la etapa del prototipo. El único aumento en los gastos es debido a la incorporación un de Desarrollador Semi Senior.

Tabla 5.3 Gastos durante el desarrollo

ETAPA	Desarrollo		
Mes	Mayo	Junio	Julio
Alquiler	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
Bancos	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Servicios	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Sueldos	\$ 212.668	\$ 212.668	\$ 212.668
Gastos IT	\$ 9.238	\$ 9.300	\$ 9.362
Total	\$ 270.906	\$ 270.968	\$ 271.030
Acumulado	\$ 1.176.902	\$ 1.447.870	\$ 1.718.900

Fuente: Elaboración propia

5.4 Lanzamiento

En la etapa de lanzamiento se hacen los últimos ajustes y mejoras del sistema previa publicación de la *app*. A su vez se empieza a trabajar en la estrategia de marketing y comercialización. Se estima que la etapa tendrá una duración de 5 meses. Para mayor detalle sobre la etapa de Lanzamiento remitirse a la sección 4.8.3

Principales gastos durante el Lanzamiento

Se puede observar en la siguiente tabla los gastos necesarios para transcurrir la etapa de Lanzamiento. Durante dicha etapa el gasto más importante sigue siendo los salarios. De hecho, el déficit mensual de la etapa de Desarrollo, a la de Lanzamiento se incrementa de -\$271.030 a \$394,403 respectivamente, principalmente por la incorporación de nuevos empleados al *staff*. Incorporaciones necesarias debido a la proximidad de la salida al mercado. La etapa finaliza con en el lanzamiento oficial de la plataforma, donde se sumarán otros gastos como los de marketing que no se observan en esta etapa.

Tabla 5.4 Gastos durante el Lanzamiento

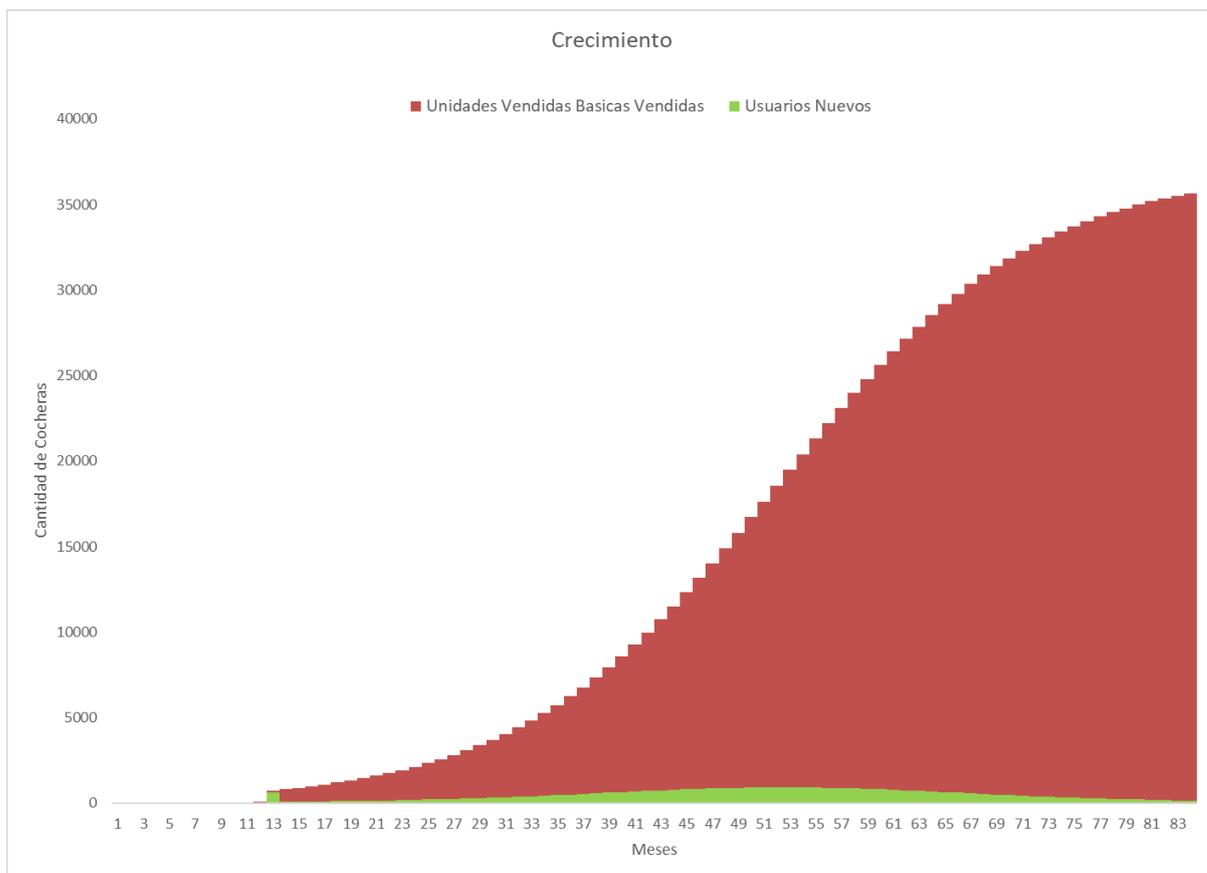
ETAPA	Lanzamiento				
Mes	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Alquiler	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
Bancos	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Servicios	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Sueldos	\$ 333.808	\$ 333.808	\$ 333.808	\$ 333.808	\$ 333.808
Gastos IT	\$ 11.595	\$ 11.684	\$ 11.774	\$ 11.865	\$ 11.957
Total	\$ 394.403	\$ 394.492	\$ 394.582	\$ 394.673	\$ 394.765
Acumulado	\$ 2.113.302	\$ 2.507.794	\$ 2.902.375	\$ 3.297.048	\$ 3.691.813

Fuente: Elaboración propia

5.5 Crecimiento – Escenario A

Se analizarán los cuadros de resultados de los cinco años subsiguientes al lanzamiento de la plataforma. El escenario A es el que se espera que suceda en base a las encuestas realizadas. Es un escenario conservador pero optimista, comparado con los escenarios B y C que se plantearan en las siguientes secciones. La única variante de los 3 escenarios es la cantidad de cocheras. Teniendo una saturación de demanda de 37113 usuarios para el Escenario A como se ve reflejado en la Figura 5.1. logrando dicho máximo en el año 2025.

Figura 5.1 Crecimiento Escenario A



Fuente: Elaboración propia

Facturación – Escenario A

En las cinco tablas siguientes se puede observar la estimación de facturación como también la de usuarios propietarios de cocheras. Se detallan mensualmente y se presenta desde 2020 debido a que 2019 es la etapa de desarrollo y no se cuenta con clientes ni facturación. La facturación se calcula estimando un promedio de ocupación de 3 horas diarias por cochera a un precio de \$58 (2USD) la hora, obteniendo un 6% de ese monto. La estimación de 3 hrs es arbitraria pero sumamente conservadora. Considerado un promedio de 10 hrs de disponibilidad por cochera solamente los días hábiles habría 70% de las cocheras ociosas, cuando en la ciudad de buenos aires están completamente llenas y las de peor rendimiento rondan en el 10%.⁴⁹ El precio de 2USD es basado en un estudio de mercado y encuesta realizada en septiembre 2017 reflejado en la sección 1.3.1. Es

⁴⁹ Ver página 41 <http://www.cagesra.org.ar/downloads/533.pdf> también <https://www.lanacion.com.ar/1628372-cobran-hasta-1500-por-el-alquiler-mensual-de-una-cochera-en-el-centro>

importante resaltar que la facturación de la compañía es solamente el 6% de la tarifa total y son 2 pagos separados uno directo al propietario de la cochera y otro a la empresa.

Tabla 5.5 Estimación de usuarios y facturación 2020 – Escenario A

UNIDADES	2020											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	736	812	895	987	1088	1199	1320	1454	1600	1760	1936	2127
Propietarios nuevos en el mes	636	76	83	92	101	111	121	134	146	160	176	191
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 230.515	\$ 254.318	\$ 280.314	\$ 309.128	\$ 340.762	\$ 375.527	\$ 413.424	\$ 455.393	\$ 501.120	\$ 551.232	\$ 606.355	\$ 666.176

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.6 Estimación de usuarios y facturación 2021 – Escenario A

UNIDADES	2021											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	2337	2566	2815	3087	3382	3702	4049	4424	4829	5265	5733	6234
Propietarios nuevos en el mes	210	229	249	272	295	320	347	375	405	436	468	501
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 731.948	\$ 803.671	\$ 881.658	\$ 966.848	\$ 1.059.242	\$ 1.159.466	\$ 1.268.147	\$ 1.385.597	\$ 1.512.443	\$ 1.648.998	\$ 1.795.576	\$ 1.952.489

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.7 Estimación de usuarios y facturación 2022- Escenario A

UNIDADES	2022											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	6770	7342	7948	8591	9269	9981	10728	11506	12315	13151	14012	14894
Propietarios nuevos en el mes	536	572	606	643	678	712	747	778	809	836	861	882
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 2.120.364	\$ 2.299.514	\$ 2.489.314	\$ 2.690.701	\$ 2.903.051	\$ 3.126.049	\$ 3.360.010	\$ 3.603.679	\$ 3.857.058	\$ 4.118.893	\$ 4.388.558	\$ 4.664.801

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.8 Estimación de usuarios y facturación 2023 – Escenario A

UNIDADES	2023											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	15794	16707	17629	18557	19484	20406	21319	22219	23101	23962	24798	25607
Propietarios nuevos en el mes	900	913	922	928	927	922	913	900	882	861	836	809
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 4.946.681	\$ 5.232.632	\$ 5.521.403	\$ 5.812.052	\$ 6.102.389	\$ 6.391.159	\$ 6.677.111	\$ 6.958.991	\$ 7.235.233	\$ 7.504.898	\$ 7.766.734	\$ 8.020.112

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.9 Estimación de usuarios y facturación 2024 – Escenario A

UNIDADES	2024											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	26385	27132	27844	28522	29165	29771	30343	30879	31380	31848	32284	32689
Propietarios nuevos en el mes	778	747	712	678	643	606	572	536	501	468	436	405
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 8.263.782	\$ 8.497.742	\$ 8.720.741	\$ 8.933.090	\$ 9.134.478	\$ 9.324.277	\$ 9.503.428	\$ 9.671.303	\$ 9.828.216	\$ 9.974.794	\$ 10.111.349	\$ 10.238.195

Fuente: Elaboración propia

Impuestos- Escenario A

Tabla 5.10 Estimación IVA – Escenario A

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
AR\$							
IVA débito fiscal	\$ 0	\$ 4,984,265	\$ 15,166,084	\$ 39,621,992	\$ 78,169,396	\$ 112,201,394	\$ 129,834,241
% Promedio IVA débito		21.0%	21.0%	21.0%	21.0%	21.0%	21.0%
IVA débito a pagar	\$ 0	\$ 1,046,696	\$ 3,184,878	\$ 8,320,618	\$ 16,415,573	\$ 23,562,293	\$ 27,265,191
Costos, gastos e Inversiones	\$ 72,527	\$ 48,251	\$ 0	\$ 14,433	\$ 44,904	\$ 15,756	\$ 16,573
% Promedio IVA crédito	246.3%	349.1%		1409.0%	503.6%	1486.2%	1409.5%
IVA crédito	\$ 178,667	\$ 168,424	\$ 158,743	\$ 203,362	\$ 226,158	\$ 234,172	\$ 233,607
Monto bruto a pagar	\$ 0	\$ 878,272	\$ 3,026,135	\$ 8,117,256	\$ 16,189,415	\$ 23,328,121	\$ 27,031,583
Crédito IVA final del Periodo	\$ 1,403,280	\$ 319,554	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Monto real a pagar	\$ 0	\$ 699,605	\$ 3,026,135	\$ 8,117,256	\$ 16,189,415	\$ 23,328,121	\$ 27,031,583
Efecto Financiero del IVA	-\$ 178,667	\$ 178,667	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

Se presenta la tabla 5.10 para evidenciar el gran impacto del impuesto al valor agregado. Con un papel sumamente negativo al comienzo del proyecto cuando se realizan todas las inversiones iniciales para la puesta en marcha de la empresa y aun no hay ventas. Como también una vez ya avanzado el emprendimiento, al tratarse de servicios y no tener proveedores ni costos de los cuales poder acumular crédito de iva, el monto real a pagar es sumamente alto, comparado con otros rubros.

Tabla 5.11 Estimación Impuesto a las Ganancias- Escenario A

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Resultado Operativo (EBIT)	-\$ 3,704,774	-\$ 2,370,098	\$ 6,664,017	\$ 29,020,618	\$ 98,676,642	\$ 98,676,642	\$ 115,613,325
Otros Ingresos / Gastos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses Ganados / Pagados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos Extraordinarios / Gastos Ex	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Base Imponible	-\$ 3,704,774	-\$ 2,370,098	\$ 6,664,017	\$ 29,020,618	\$ 98,676,642	\$ 98,676,642	\$ 115,613,325
Base Imponible Acumulada	-\$ 3,704,774	-\$ 2,370,098	\$ 6,664,017	\$ 29,020,618	\$ 66,177,231	\$ 98,676,642	\$ 115,613,325
Provisión acumulada II GG	\$ 0	\$ 0	\$ 2,332,406	\$ 10,157,216	\$ 23,162,031	\$ 34,536,825	\$ 40,464,664
Provisión Impuesto Ganancias	\$ 0	\$ 0	\$ 2,332,406	\$ 10,157,216	\$ 34,536,825	\$ 34,536,825	\$ 40,464,664

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 5.11 el Impuesto a la ganancia comienza a aparecer en el año 2021 y permanece presente hasta el último año proyectado evidenciando un crecimiento constante en las ganancias de la compañía.

Proyección de Personal – Escenario A

En la siguiente tabla se puede observar la proyección de personal con su respectivo impacto económico en la empresa para el Escenario A. La única variable con el resto de los escenarios es la cantidad de programadores semi senior, ya que los mimos varían dependiendo de la cantidad de usuarios en la plataforma. Como observación el puesto de CEO tiene un sueldo bajo, ya que sería ocupado por el dueño del emprendimiento y es simplemente representativo.

Tabla 5.12 Proyección de Personal – Escenario A

Cantidad de Personal	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Promedio						
Jefe de Marketing	0	1	1	1	1	1	1
Programador Sr. Aplicacion	1	1	1	1	1	1	1
DBA Sr.	0	1	1	1	1	1	1
CEO	1	1	1	1	1	1	1
Programador Semi Sr	2	2	2	2	5	7	7
Lider Funcional	1	1	1	1	1	1	1
RRHH	-	0	1	1	1	1	1
Contador	-	0	1	1	1	1	1
Abogado	-	0	1	1	1	1	1
Vendedores	-	1	1	1	1	1	1
Total Personal	5	9	11	11	14	16	16

Sueldos Empleados	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Jefe de Marketing	\$ 336.500	\$ 807.600	\$ 807.600	\$ 807.600	\$ 807.600	\$ 807.600	\$ 807.600
Programador Sr. Aplicacion	\$ 592.240	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080
DBA Sr.	\$ 269.200	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080
CEO	\$ 148.060	\$ 161.520	\$ 161.520	\$ 161.520	\$ 161.520	\$ 161.520	\$ 161.520
Programador Semi Sr	\$ 869.516	\$ 1.098.336	\$ 1.098.336	\$ 1.235.628	\$ 2.562.784	\$ 3.569.592	\$ 4.027.232
Lider Funcional	\$ 592.240	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080
RRHH	\$ 0	\$ 235.550	\$ 565.320	\$ 565.320	\$ 565.320	\$ 565.320	\$ 565.320
Contador	\$ 0	\$ 242.280	\$ 581.472	\$ 581.472	\$ 581.472	\$ 581.472	\$ 581.472
Abogado	\$ 0	\$ 222.090	\$ 533.016	\$ 533.016	\$ 533.016	\$ 533.016	\$ 533.016
Vendedores	\$ 0	\$ 936.816	\$ 936.816	\$ 936.816	\$ 936.816	\$ 936.816	\$ 936.816
Gastos de Personal	\$ 2.807.756	\$ 5.642.432	\$ 6.622.320	\$ 6.759.612	\$ 8.086.768	\$ 9.093.576	\$ 9.551.216

Fuente: Elaboración propia

Balance- Escenario A

Tabla 5.13 Balance proyectado – Escenario A

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Caja	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Inversion de corto plazo	\$ 4.624.405	\$ 10.995.129	\$ 15.535.446	\$ 35.788.952	\$ 79.943.111	\$ 145.050.082	\$ 220.966.928
Cuentas a cobrar	\$ 0	\$ 356.880	\$ 1.045.976	\$ 2.499.000	\$ 4.296.489	\$ 5.484.747	\$ 5.983.071
IVA Credito	\$ 178.667	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activos Corrientes	\$ 4.815.072	\$ 11.364.010	\$ 16.593.422	\$ 38.299.953	\$ 84.251.599	\$ 150.546.829	\$ 226.961.999
Activos Netos	\$ 70.835	\$ 113.967	\$ 107.928	\$ 115.778	\$ 152.185	\$ 158.213	\$ 164.302
Activos no Corrientes	\$ 70.835	\$ 113.967	\$ 107.928	\$ 115.778	\$ 152.185	\$ 158.213	\$ 164.302
Activos Totales	\$ 4.885.907	\$ 11.477.976	\$ 16.701.350	\$ 38.415.730	\$ 84.403.784	\$ 150.705.042	\$ 227.126.301
Sueldos y Seguridad Social	\$ 166.904	\$ 275.930	\$ 275.930	\$ 298.812	\$ 367.458	\$ 390.340	\$ 413.222
Provisión para impuestos	\$ 0	\$ 237.920	\$ 697.317	\$ 1.666.000	\$ 2.864.326	\$ 3.656.498	\$ 3.988.714
Pasivos Corrientes	\$ 166.904	\$ 513.850	\$ 973.247	\$ 1.964.812	\$ 3.231.784	\$ 4.046.838	\$ 4.401.936
Provisión para impuesto sobre la renta	\$ 0	\$ 0	\$ 432.366	\$ 1.346.888	\$ 2.454.338	\$ 3.202.293	\$ 3.521.362
Deuda financiera	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Pasivos No Corrientes	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 532.366	\$ 1.446.888	\$ 2.554.338	\$ 3.302.293	\$ 3.621.362
Pasivos Totales	\$ 266.904	\$ 613.850	\$ 1.505.613	\$ 3.411.700	\$ 5.786.122	\$ 7.349.131	\$ 8.023.297
Capital	\$ 8.323.777	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998
Ganancias Retenidas	-\$ 3.704.774	-\$ 6.074.871	-\$ 1.743.261	\$ 18.065.033	\$ 61.678.665	\$ 126.416.914	\$ 202.164.006
Patrimonio Neto	\$ 4.619.003	\$ 10.864.126	\$ 15.195.737	\$ 35.004.031	\$ 78.617.662	\$ 143.355.911	\$ 219.103.004
Patrimonio Neto + Responsabilidades	\$ 4.885.907	\$ 11.477.976	\$ 16.701.350	\$ 38.415.730	\$ 84.403.784	\$ 150.705.042	\$ 227.126.301

Fuente: Elaboración propia

Cuadro de resultados – Escenario A

En la siguiente tabla se pueden observar los resultados anualizados desde el comienzo hasta el año de salida proyectado. El escenario A presenta resultados negativos solamente en los primeros 2 años. Considerando que el primer año es de desarrollo y recién

en el segundo año se sale al mercado, los resultados son sumamente positivos. Terminando en 2025 con ganancias netas de \$75.7 millones de pesos.

Tabla 5.14 Cuadro de Resultados – Escenario A

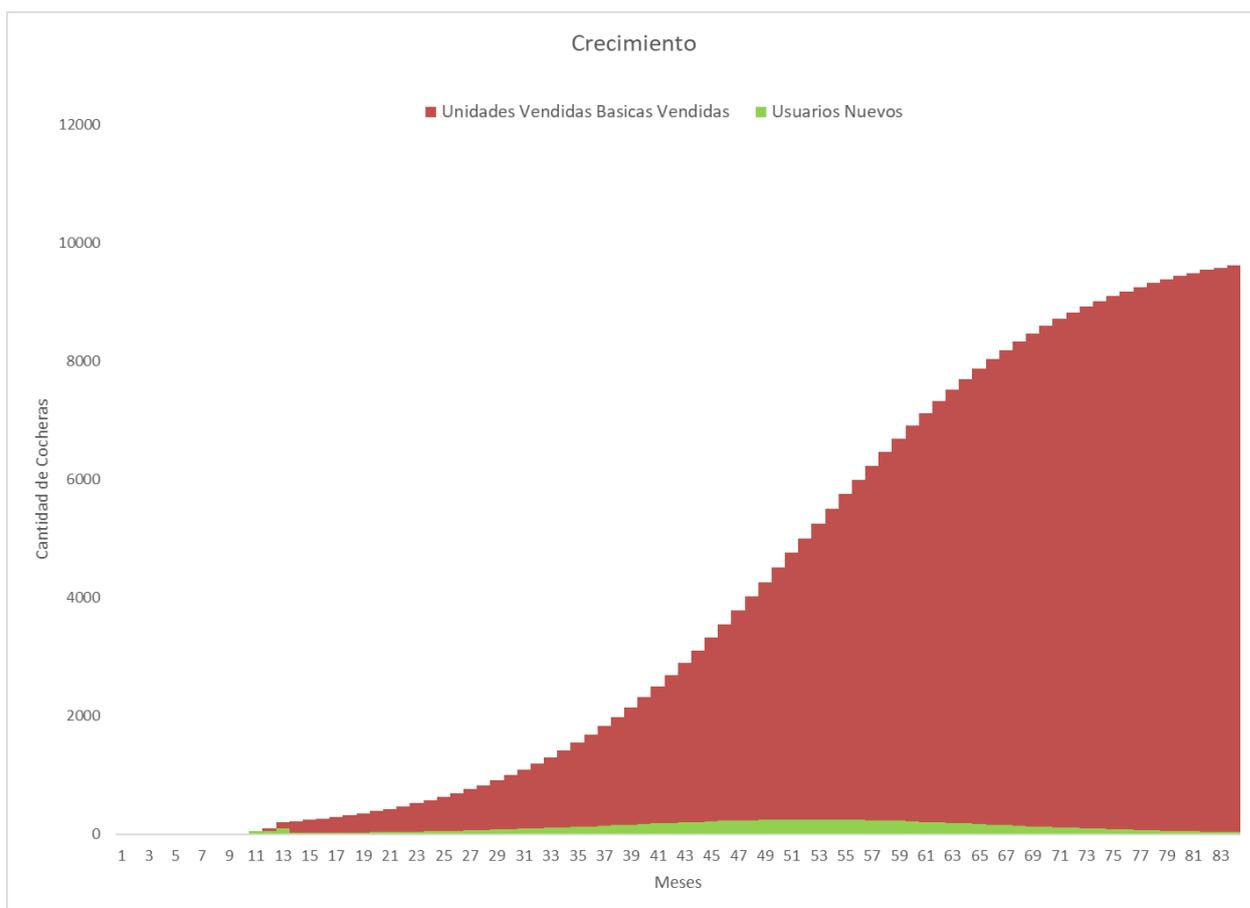
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas Netas	0	4.984.265	15.166.084	39.621.992	78.169.396	112.201.394	129.834.241
Margen Bruto	0	4.984.265	15.166.084	39.621.992	78.169.396	112.201.394	129.834.241
<i>% of Ventas Netas</i>		100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos de Personal	(2.807.756)	(5.642.432)	(6.622.320)	(6.759.612)	(8.086.768)	(9.093.576)	(9.551.216)
Gastos Generales	(780.961)	(758.887)	(761.957)	(960.540)	(1.040.535)	(1.109.077)	(1.106.327)
Gastos de IT	(116.057)	(197.232)	(237.797)	(254.078)	(308.165)	(355.018)	(384.699)
Gastos de Marketing	0	(755.811)	(879.993)	(1.173.464)	(1.636.033)	(2.046.417)	(2.258.011)
Total Gastos	(3.704.774)	(7.354.362)	(8.502.067)	(9.147.695)	(11.071.501)	(12.604.088)	(13.300.253)
Resultado Operativo	(3.704.774)	(2.370.098)	6.664.017	30.474.298	67.097.895	99.597.306	116.533.989
<i>% of Ventas Netas</i>		-48%	44%	77%	86%	89%	90%
Impuesto a las ganancias	0	0	(2.332.406)	(10.666.004)	(23.484.263)	(34.859.057)	(40.786.896)
Resultado Neto	(3.704.774)	(2.370.098)	4.331.611	19.808.294	43.613.632	64.738.249	75.747.093
<i>% of Ventas Netas</i>		-48%	29%	50%	56%	58%	58%
E.B.I.T.D.A.	(3.702.081)	(2.364.978)	6.670.056	30.480.881	67.106.392	99.607.034	116.544.473
<i>% of Ventas Netas</i>		-47%	44%	77%	86%	89%	90%

Fuente: Elaboración propia

5.6 Crecimiento – Escenario B

Se analizarán en detalle ventas, impuestos y resultados esperados para el Escenario B. Dicho escenario es el que sugiere Jeffrey Pope en su libro Investigación de mercados (2002), propone ponderar al 26,7% las estimaciones obtenidas en encuestas privadas. Aplicando dicho porcentaje obtenemos 26.913 usuarios finales de la aplicación y 10.020 usuarios prestadores de cocheras privadas. Es un escenario conservador, comparado con el escenario A analizado en la sección anterior. El resto de las variables se mantienen idénticas al escenario A.

Figura 5.2 Crecimiento Escenario B



Fuente: Elaboración propia

Facturación – Escenario B

Tabla 5.15 Estimación de usuarios y facturación 2020

UNIDADES	2020											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	199	219	242	267	294	324	356	392	432	475	523	574
Propietarios nuevos en el mes	99	20	23	25	27	30	32	36	40	43	48	51
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 62.327	\$ 68.591	\$ 75.794	\$ 83.624	\$ 92.081	\$ 101.477	\$ 111.499	\$ 122.774	\$ 135.302	\$ 148.770	\$ 163.804	\$ 179.777

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.16 Estimación de usuarios y facturación 2021

UNIDADES	2021											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	631	693	760	833	913	999	1093	1194	1304	1421	1548	1683
Propietarios nuevos en el mes	57	62	67	73	80	86	94	101	110	117	127	135
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 197.629	\$ 217.048	\$ 238.032	\$ 260.896	\$ 285.952	\$ 312.887	\$ 342.328	\$ 373.961	\$ 408.413	\$ 445.057	\$ 484.834	\$ 527.116

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.17 Estimación de usuarios y facturación 2022

UNIDADES	2022											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	1828	1982	2146	2319	2502	2695	2896	3106	3325	3551	3783	4021
Propietarios nuevos en el mes	145	154	164	173	183	193	201	210	219	226	232	238
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 572.530	\$ 620.762	\$ 672.127	\$ 726.311	\$ 783.626	\$ 844.074	\$ 907.027	\$ 972.799	\$ 1.041.390	\$ 1.112.173	\$ 1.184.836	\$ 1.259.377

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.18 Estimación de usuarios y facturación 2023

UNIDADES	2023											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	4264	4511	4760	5010	5260	5509	5756	5999	6237	6469	6695	6914
Propietarios nuevos en el mes	243	247	249	250	250	249	247	243	238	232	226	219
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 1.335.485	\$ 1.412.845	\$ 1.490.832	\$ 1.569.132	\$ 1.647.432	\$ 1.725.419	\$ 1.802.779	\$ 1.878.887	\$ 1.953.428	\$ 2.026.091	\$ 2.096.874	\$ 2.165.465

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.19 Estimación de usuarios y facturación 2024

UNIDADES	2024											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	7124	7325	7518	7701	7874	8038	8192	8337	8472	8599	8716	8826
Propietarios nuevos en el mes	210	201	193	183	173	164	154	145	135	127	117	110
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 2.231.237	\$ 2.294.190	\$ 2.354.638	\$ 2.411.953	\$ 2.466.137	\$ 2.517.502	\$ 2.565.734	\$ 2.611.148	\$ 2.653.430	\$ 2.693.207	\$ 2.729.851	\$ 2.764.303

Fuente: Elaboración propia

Impuestos- Escenario B

Tabla 5.20 Estimación IVA – Escenario B

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
IVA débito fiscal	\$ 0	\$ 1.345.820	\$ 4.094.150	\$ 10.697.033	\$ 21.104.669	\$ 30.293.330	\$ 35.053.970
% Promedio IVA débito		21,0%	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%
IVA débito a pagar	\$ 0	\$ 282.622	\$ 859.772	\$ 2.246.377	\$ 4.431.980	\$ 6.361.599	\$ 7.361.334
Costos, gastos e Inversiones	\$ 72.527	\$ 48.251	\$ 0	\$ 0	\$ 14.824	\$ 0	\$ 0
% Promedio IVA crédito	246,3%	349,1%			1370,5%		
IVA crédito	\$ 178.667	\$ 168.424	\$ 158.743	\$ 197.566	\$ 203.163	\$ 203.839	\$ 196.663
Monto bruto a pagar	\$ 0	\$ 116.691	\$ 701.029	\$ 2.048.811	\$ 4.228.817	\$ 6.157.761	\$ 7.164.671
Crédito IVA final del Periodo	\$ 1.403.280	\$ 1.719.990	\$ 40.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Monto real a pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 636.560	\$ 2.048.811	\$ 4.228.817	\$ 6.157.761	\$ 7.164.671
Efecto Financiero del IVA	-\$ 178.667	\$ 114.198	\$ 64.469	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.21 Estimación Impuesto a las Ganancias- Escenario B

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Resultado Operativo (EBIT)	-\$ 3.704.774	-\$ 5.964.881	-\$ 4.275.053	\$ 739.756	\$ 20.439.402	\$ 20.439.402	\$ 25.167.669
Otros Ingresos / Gastos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses Ganados / Pagados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos Extraordinarios / Gastos Extrao	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Base Imponible	-\$ 3.704.774	-\$ 5.964.881	-\$ 4.275.053	\$ 739.756	\$ 20.439.402	\$ 20.439.402	\$ 25.167.669
Base Imponible Acumulada	-\$ 3.704.774	-\$ 5.964.881	-\$ 4.275.053	\$ 739.756	\$ 11.532.633	\$ 20.439.402	\$ 25.167.669
Provisión acumulada II GG	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 258.915	\$ 4.036.422	\$ 7.153.791	\$ 8.808.684
Provisión Impuesto Ganancias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 258.915	\$ 7.153.791	\$ 7.153.791	\$ 8.808.684

Fuente: Elaboración propia

Proyección de Personal- Escenario B

Tabla 5.22 Proyección de Personal – Escenario B

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cantidad de Personal	Promedio						
Jefe de Marketing	0	1	1	1	1	1	1
Programador Sr. Aplicacion	1	1	1	1	1	1	1
DBA Sr.	0	1	1	1	1	1	1
CEO	1	1	1	1	1	1	1
Programador Semi Sr	2	2	2	2	2	2	2
Lider Funcional	1	1	1	1	1	1	1
RRHH	-	0	1	1	1	1	1
Contador	-	0	1	1	1	1	1
Abogado	-	0	1	1	1	1	1
Vendedores	-	1	1	1	1	1	1
Total Personal	5	9	11	11	11	11	11

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldos Empleados							
Jefe de Marketing	\$ 336.500	\$ 807.600	\$ 807.600	\$ 807.600	\$ 807.600	\$ 807.600	\$ 807.600
Programador Sr. Aplicacion	\$ 592.240	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080
DBA Sr.	\$ 269.200	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080
CEO	\$ 148.060	\$ 161.520	\$ 161.520	\$ 161.520	\$ 161.520	\$ 161.520	\$ 161.520
Programador Semi Sr	\$ 869.516	\$ 1.098.336	\$ 1.098.336	\$ 961.044	\$ 961.044	\$ 1.098.336	\$ 1.098.336
Lider Funcional	\$ 592.240	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080
RRHH	\$ 0	\$ 235.550	\$ 565.320	\$ 565.320	\$ 565.320	\$ 565.320	\$ 565.320
Contador	\$ 0	\$ 242.280	\$ 581.472	\$ 581.472	\$ 581.472	\$ 581.472	\$ 581.472
Abogado	\$ 0	\$ 222.090	\$ 533.016	\$ 533.016	\$ 533.016	\$ 533.016	\$ 533.016
Vendedores	\$ 0	\$ 936.816	\$ 936.816	\$ 936.816	\$ 936.816	\$ 936.816	\$ 936.816
Gastos de Personal	\$ 2.807.756	\$ 5.642.432	\$ 6.622.320	\$ 6.485.028	\$ 6.485.028	\$ 6.622.320	\$ 6.622.320

Fuente: Elaboración propia

Balance- Escenario B

Tabla 5.23 Balance proyectado – Escenario B

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Caja	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Inversion de corto plazo	\$ 4.624.405	\$ 7.422.735	\$ 3.156.164	\$ 4.638.227	\$ 12.881.298	\$ 26.870.930	\$ 43.892.339
Cuentas a cobrar	\$ 0	\$ 96.309	\$ 282.383	\$ 674.666	\$ 1.160.070	\$ 1.480.877	\$ 1.615.441
IVA Credito	\$ 178.667	\$ 64.469	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activos Corrientes	\$ 4.815.072	\$ 7.595.512	\$ 3.450.547	\$ 5.324.893	\$ 14.053.368	\$ 28.363.807	\$ 45.519.780
Activos Netos	\$ 70.835	\$ 113.967	\$ 107.928	\$ 101.889	\$ 109.933	\$ 103.153	\$ 96.373
Activos no Corrientes	\$ 70.835	\$ 113.967	\$ 107.928	\$ 101.889	\$ 109.933	\$ 103.153	\$ 96.373
Activos Totales	\$ 4.885.907	\$ 7.709.479	\$ 3.558.475	\$ 5.426.782	\$ 14.163.301	\$ 28.466.960	\$ 45.616.153
Sueldos y Seguridad Social	\$ 166.904	\$ 275.930	\$ 275.930	\$ 253.048	\$ 275.930	\$ 275.930	\$ 275.930
Provisión para impuestos	\$ 0	\$ 64.206	\$ 188.256	\$ 449.778	\$ 773.380	\$ 987.251	\$ 1.076.961
Pasivos Corrientes	\$ 166.904	\$ 340.136	\$ 464.186	\$ 702.826	\$ 1.049.310	\$ 1.263.181	\$ 1.352.891
Provisión para impuesto sobre la renta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 203.933	\$ 499.324	\$ 705.069	\$ 807.136
Deuda financiera	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Pasivos No Corrientes	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 303.933	\$ 599.324	\$ 805.069	\$ 907.136
Pasivos Totales	\$ 266.904	\$ 440.136	\$ 564.186	\$ 1.006.759	\$ 1.648.635	\$ 2.068.250	\$ 2.260.026
Capital	\$ 8.323.777	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998
Ganancias Retenidas	-\$ 3.704.774	-\$ 9.669.654	-\$ 13.944.708	-\$ 12.518.974	-\$ 4.424.331	\$ 9.459.712	\$ 26.417.129
Patrimonio Neto	\$ 4.619.003	\$ 7.269.343	\$ 2.994.290	\$ 4.420.023	\$ 12.514.667	\$ 26.398.710	\$ 43.356.126
Patrimonio Neto + Responsabilida	\$ 4.885.907	\$ 7.709.479	\$ 3.558.475	\$ 5.426.782	\$ 14.163.301	\$ 28.466.960	\$ 45.616.153

Fuente: Elaboración propia

Cuadro de resultados – Escenario B

En la siguiente tabla se pueden observar los resultados anualizados desde el comienzo hasta el año de salida proyectado. El escenario B presente resultados negativos solamente en los primeros 2 años desde el lanzamiento. Los resultados son sumamente positivos. Terminando en 2025 con ganancias netas de casi \$17 millones de pesos.

Tabla 5.24 Cuadro de Resultados- Escenario B

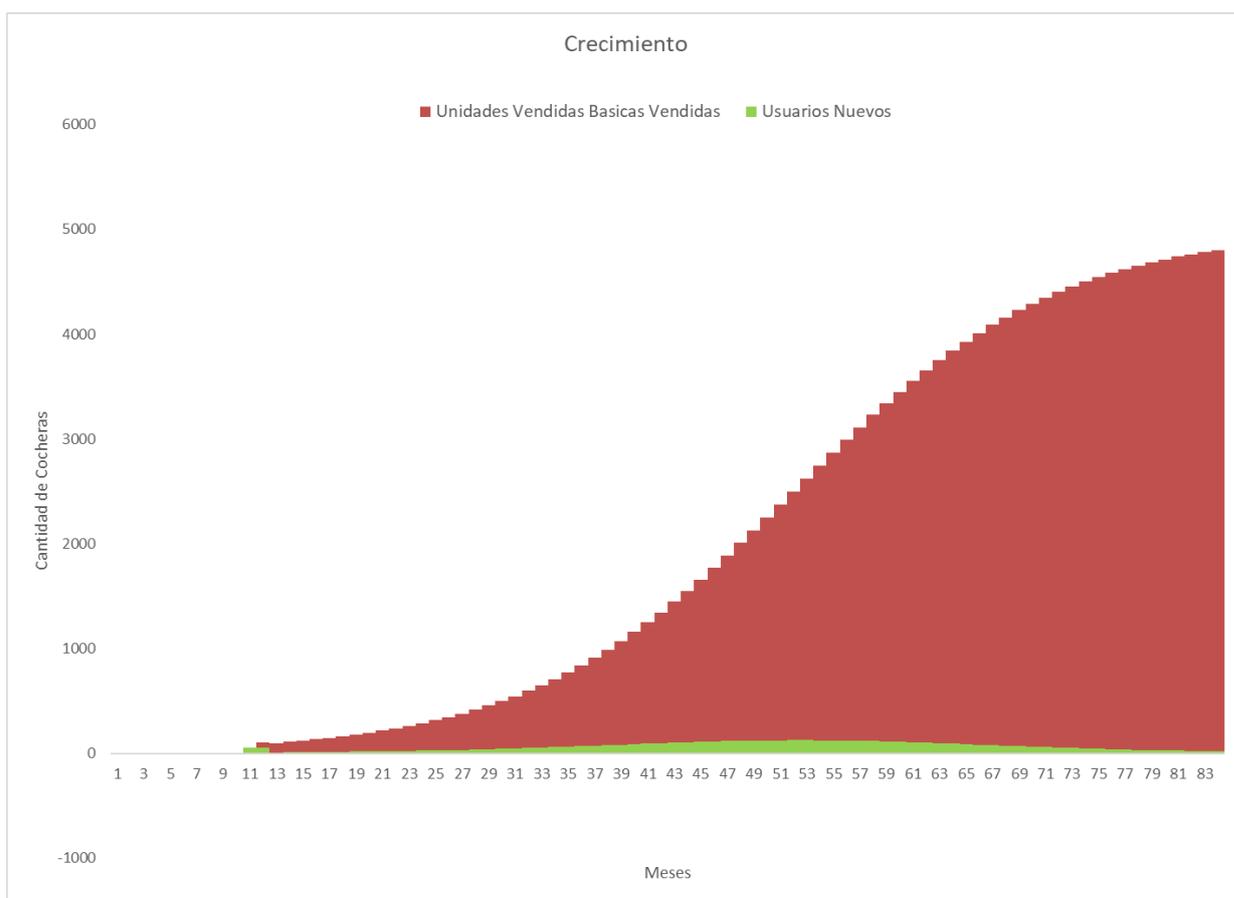
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas Netas	0	1.345.820	4.094.150	10.697.033	21.104.669	30.293.330	35.053.970
Margen Bruto	0	1.345.820	4.094.150	10.697.033	21.104.669	30.293.330	35.053.970
<i>% of Ventas Netas</i>		100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos de Personal	(2.807.756)	(5.642.432)	(6.622.320)	(6.485.028)	(6.485.028)	(6.622.320)	(6.622.320)
Gastos Generales	(780.961)	(758.887)	(761.957)	(946.828)	(959.401)	(977.441)	(943.269)
Gastos de IT	(116.057)	(197.232)	(237.797)	(245.376)	(255.687)	(269.983)	(279.400)
Gastos de Marketing	0	(712.150)	(747.130)	(826.364)	(951.256)	(1.063.520)	(1.120.648)
Total Gastos	(3.704.774)	(7.310.701)	(8.369.204)	(8.503.596)	(8.651.371)	(8.933.264)	(8.965.637)
Resultado Operativo	(3.704.774)	(5.964.881)	(4.275.053)	2.193.436	12.453.297	21.360.066	26.088.333
<i>% of Ventas Netas</i>		-443%	-104%	21%	59%	71%	74%
Impuesto a las ganancias	0	0	0	(767.703)	(4.358.654)	(7.476.023)	(9.130.917)
Resultado Neto	(3.704.774)	(5.964.881)	(4.275.053)	1.425.734	8.094.643	13.884.043	16.957.417
<i>% of Ventas Netas</i>		-443%	-104%	13%	38%	46%	48%
E.B.I.T.D.A.	(3.702.081)	(5.959.761)	(4.269.014)	2.199.475	12.460.078	21.366.846	26.095.113
<i>% of Ventas Netas</i>		-443%	-104%	21%	59%	71%	74%

Fuente: Elaboración propia

5.7 Crecimiento – Escenario C

Se analizarán en detalle ventas, impuestos y resultados esperados para el Escenario C. Dicho escenario es el más pesimista de los tres. Aplicando una reducción del 50% del Escenario B obtenemos tan solo 13.000 usuarios finales y 5000 usuarios prestadores de cocheras privadas luego de 6 años. El resto de las variables se mantienen idénticas a los otros escenarios. Es un escenario sumamente pesimista en el que se intenta reproducir los resultados en un escenario negativo.

Figura 5.3 Crecimiento Escenario C



Fuente: Elaboración propia

Facturación - Escenario C

Tabla 5.21 Estimación de usuarios y facturación 2020 Escenario C

UNIDADES	2020											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	99	109	121	133	147	161	178	196	216	237	261	287
Propietarios nuevos en el mes	-1	10	12	12	14	14	17	18	20	21	24	26
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 31.007	\$ 34.139	\$ 37.897	\$ 41.656	\$ 46.040	\$ 50.425	\$ 55.750	\$ 61.387	\$ 67.651	\$ 74.228	\$ 81.745	\$ 89.888

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.22 Estimación de usuarios y facturación 2021 Escenario C

UNIDADES	2021											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	315	346	379	416	456	499	545	596	651	709	772	840
Propietarios nuevos en el mes	28	31	33	37	40	43	46	51	55	58	63	68
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 98.658	\$ 108.367	\$ 118.703	\$ 130.291	\$ 142.819	\$ 156.287	\$ 170.694	\$ 186.667	\$ 203.893	\$ 222.059	\$ 241.790	\$ 263.088

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.23 Estimación de usuarios y facturación 2022 Escenario C

UNIDADES	2022											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	912	989	1071	1157	1249	1345	1445	1550	1659	1772	1888	2007
Propietarios nuevos en el mes	72	77	82	86	92	96	100	105	109	113	116	119
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 285.638	\$ 309.755	\$ 335.437	\$ 362.372	\$ 391.187	\$ 421.254	\$ 452.574	\$ 485.460	\$ 519.599	\$ 554.990	\$ 591.322	\$ 628.592

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.24 Estimación de usuarios y facturación 2023 Escenario C

UNIDADES	2023											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	2128	2251	2375	2500	2625	2749	2872	2993	3112	3228	3341	3450
Propietarios nuevos en el mes	121	123	124	125	125	124	123	121	119	116	113	109
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 666.490	\$ 705.013	\$ 743.850	\$ 783.000	\$ 822.150	\$ 860.987	\$ 899.510	\$ 937.408	\$ 974.678	\$ 1.011.010	\$ 1.046.401	\$ 1.080.540

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.25 Estimación de usuarios y facturación 2024 Escenario C

UNIDADES	2024											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Cantidades en unidades												
Propietarios de cocheras	3555	3655	3751	3843	3929	4011	4088	4160	4228	4291	4349	4404
Propietarios nuevos en el mes	105	100	96	92	86	82	77	72	68	63	58	55
Precio promedio por propietario de cochera	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313	\$ 313
Facturación Total	\$ 1.113.426	\$ 1.144.746	\$ 1.174.813	\$ 1.203.628	\$ 1.230.563	\$ 1.256.245	\$ 1.280.362	\$ 1.302.912	\$ 1.324.210	\$ 1.343.941	\$ 1.362.107	\$ 1.379.333

Fuente: Elaboración propia

Impuestos- Escenario B

Tabla 5.26 Estimación IVA - Escenario B

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
IVA débito fiscal	\$ 0	\$ 671.814	\$ 2.043.317	\$ 5.338.181	\$ 10.531.037	\$ 15.116.285	\$ 17.491.280
% Promedio IVA débito		21,0%	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%
IVA débito a pagar	\$ 0	\$ 141.081	\$ 429.097	\$ 1.121.018	\$ 2.211.518	\$ 3.174.420	\$ 3.673.169
Costos, gastos e Inversiones	\$ 72.527	\$ 48.251	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
% Promedio IVA crédito	246,3%	349,1%					
IVA crédito	\$ 178.667	\$ 168.424	\$ 158.743	\$ 197.566	\$ 195.740	\$ 197.842	\$ 190.393
Monto bruto a pagar	\$ 0	\$ 13.016	\$ 270.354	\$ 923.452	\$ 2.015.777	\$ 2.976.578	\$ 3.482.776
Crédito IVA final del Periodo	\$ 1.403.280	\$ 2.481.630	\$ 1.247.077	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Monto real a pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 64.344	\$ 923.452	\$ 2.015.777	\$ 2.976.578	\$ 3.482.776
Efecto Financiero del IVA	-\$ 178.667	-\$ 27.343	\$ 206.010	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.27 Estimación Impuesto a las Ganancias- Escenario C

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Resultado Operativo (EBIT)	-\$ 3.704.774	-\$ 6.630.799	-\$ 6.301.277	-\$ 4.554.789	\$ 6.041.820	\$ 6.041.820	\$ 8.415.222
Otros Ingresos / Gastos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses Ganados / Pagados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos Extraordinarios / Gastos Extrao	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Base Imponible	-\$ 3.704.774	-\$ 6.630.799	-\$ 6.301.277	-\$ 4.554.789	\$ 6.041.820	\$ 6.041.820	\$ 8.415.222
Base Imponible Acumulada	-\$ 3.704.774	-\$ 6.630.799	-\$ 6.301.277	-\$ 4.554.789	\$ 1.532.586	\$ 6.041.820	\$ 8.415.222
Provisión acumulada II GG	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 536.405	\$ 2.114.637	\$ 2.945.328
Provisión Impuesto Ganancias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.114.637	\$ 2.114.637	\$ 2.945.328

Fuente: Elaboración propia

Proyección de Personal- Escenario C

Tabla 5.28 Proyección de Personal- Escenario C

Cantidad de Personal	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Promedio						
Jefe de Marketing	0	1	1	1	1	1	1
Programador Sr. Aplicacion	1	1	1	1	1	1	1
DBA Sr.	0	1	1	1	1	1	1
CEO	1	1	1	1	1	1	1
Programador Semi Sr	2	2	2	2	1	1	1
Lider Funcional	1	1	1	1	1	1	1
RRHH	-	0	1	1	1	1	1
Contador	-	0	1	1	1	1	1
Abogado	-	0	1	1	1	1	1
Vendedores	-	1	1	1	1	1	1
Total Personal	5	9	11	11	10	10	10
Sueldos Empleados	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Jefe de Marketing	\$ 336.500	\$ 807.600	\$ 807.600	\$ 807.600	\$ 807.600	\$ 807.600	\$ 807.600
Programador Sr. Aplicacion	\$ 592.240	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080
DBA Sr.	\$ 269.200	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080
CEO	\$ 148.060	\$ 161.520	\$ 161.520	\$ 161.520	\$ 161.520	\$ 161.520	\$ 161.520
Programador Semi Sr	\$ 869.516	\$ 1.098.336	\$ 1.098.336	\$ 961.044	\$ 549.168	\$ 549.168	\$ 549.168
Lider Funcional	\$ 592.240	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080	\$ 646.080
RRHH	\$ 0	\$ 235.550	\$ 565.320	\$ 565.320	\$ 565.320	\$ 565.320	\$ 565.320
Contador	\$ 0	\$ 242.280	\$ 581.472	\$ 581.472	\$ 581.472	\$ 581.472	\$ 581.472
Abogado	\$ 0	\$ 222.090	\$ 533.016	\$ 533.016	\$ 533.016	\$ 533.016	\$ 533.016
Vendedores	\$ 0	\$ 936.816	\$ 936.816	\$ 936.816	\$ 936.816	\$ 936.816	\$ 936.816
Gastos de Personal	\$ 2.807.756	\$ 5.642.432	\$ 6.622.320	\$ 6.485.028	\$ 6.073.152	\$ 6.073.152	\$ 6.073.152

Fuente: Elaboración propia

Balance- Escenario C

Tabla 5.29 Balance proyectado - Escenario C

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Caja	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Inversion de corto plazo	\$ 4.624.405	\$ 6.631.326	\$ 511.170	-\$ 2.672.051	-\$ 1.010.561	\$ 3.569.793	\$ 9.680.373
Cuentas a cobrar	\$ 0	\$ 48.155	\$ 140.940	\$ 336.746	\$ 578.861	\$ 738.928	\$ 806.043
IVA Credito	\$ 178.667	\$ 206.010	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activos Corrientes	\$ 4.815.072	\$ 6.897.491	\$ 664.110	-\$ 2.323.305	-\$ 419.700	\$ 4.320.721	\$ 10.498.416
Activos Netos	\$ 70.835	\$ 113.967	\$ 107.928	\$ 101.889	\$ 95.850	\$ 89.811	\$ 83.772
Activos no Corrientes	\$ 70.835	\$ 113.967	\$ 107.928	\$ 101.889	\$ 95.850	\$ 89.811	\$ 83.772
Activos Totales	\$ 4.885.907	\$ 7.011.458	\$ 772.038	-\$ 2.221.416	-\$ 323.850	\$ 4.410.532	\$ 10.582.188
Sueldos y Seguridad Social	\$ 166.904	\$ 275.930	\$ 275.930	\$ 253.048	\$ 253.048	\$ 253.048	\$ 253.048
Provisión para impuestos	\$ 0	\$ 32.103	\$ 93.960	\$ 224.497	\$ 385.907	\$ 492.619	\$ 537.362
Pasivos Corrientes	\$ 166.904	\$ 308.033	\$ 369.890	\$ 477.545	\$ 638.955	\$ 745.667	\$ 790.410
Provisión para impuesto sobre la renta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 141.543	\$ 243.600	\$ 302.186
Deuda financiera	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Pasivos No Corrientes	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 241.543	\$ 343.600	\$ 402.186
Pasivos Totales	\$ 266.904	\$ 408.033	\$ 469.890	\$ 577.545	\$ 880.499	\$ 1.089.266	\$ 1.192.596
Capital	\$ 8.323.777	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998	\$ 16.938.998
Ganancias Retenidas	-\$ 3.704.774	-\$ 10.335.573	-\$ 16.636.850	-\$ 19.737.959	-\$ 18.143.346	-\$ 13.617.732	-\$ 7.549.405
Patrimonio Neto	\$ 4.619.003	\$ 6.603.425	\$ 302.148	-\$ 2.798.962	-\$ 1.204.349	\$ 3.321.266	\$ 9.389.592
Patrimonio Neto + Responsabilidad	\$ 4.885.907	\$ 7.011.458	\$ 772.038	-\$ 2.221.416	-\$ 323.850	\$ 4.410.532	\$ 10.582.188

Fuente: Elaboración propia

Cuadro de resultados – Escenario C

Tabla 5.30 Cuadro de Resultados - Escenario C

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas Netas	0	671.814	2.043.317	5.338.181	10.531.037	15.116.285	17.491.280
Margen Bruto	0	671.814	2.043.317	5.338.181	10.531.037	15.116.285	17.491.280
<i>% of Ventas Netas</i>		100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos de Personal	(2.807.756)	(5.642.432)	(6.622.320)	(6.485.028)	(6.073.152)	(6.073.152)	(6.073.152)
Gastos Generales	(780.961)	(758.887)	(761.957)	(946.828)	(938.137)	(948.141)	(912.673)
Gastos de IT	(116.057)	(197.232)	(237.797)	(245.376)	(242.125)	(251.112)	(259.673)
Gastos de Marketing	0	(704.062)	(722.520)	(762.058)	(824.372)	(881.395)	(909.895)
Total Gastos	(3.704.774)	(7.302.613)	(8.344.594)	(8.439.290)	(8.077.786)	(8.153.800)	(8.155.394)
Resultado Operativo	(3.704.774)	(6.630.799)	(6.301.277)	(3.101.109)	2.453.250	6.962.484	9.335.886
<i>% of Ventas Netas</i>		-987%	-308%	-58%	23%	46%	53%
Impuesto a las ganancias	0	0	0	0	(858.638)	(2.436.870)	(3.267.560)
Resultado Neto	(3.704.774)	(6.630.799)	(6.301.277)	(3.101.109)	1.594.613	4.525.615	6.068.326
<i>% of Ventas Netas</i>		-987%	-308%	-58%	15%	30%	35%
E.B.I.T.D.A.	(3.702.081)	(6.625.679)	(6.295.238)	(3.095.070)	2.459.289	6.968.523	9.341.925
<i>% of Ventas Netas</i>		-986%	-308%	-58%	23%	46%	53%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.30 sobre el estado de resultados del escenario C se pueden observar resultados negativos hasta el cuarto año. Recién en el 2023 se pueden apreciar resultados positivos que van creciendo hasta obtener un resultado neto de \$6 millones de pesos. Esto es debido al bajo volumen de propietarios de cocheras en el escenario presente. A su vez los costos siguen iguales que en los escenarios anteriores. En caso de que un escenario como el C suceda se deberá revisar el porcentaje de comisión ya que está pensado para volúmenes mayores. Una posible estrategia para mejorar el escenario es ofrecer un servicio más personalizado, por el cual se podría cobrar una comisión más alta por transacción y así mejorar los resultados. Por ejemplo, subiendo la comisión solo de 6% a 9% el resultado neto al año 2025 se duplica.

5.8 Financiación

Para el desarrollo del proyecto se espera contar con el apoyo de inversores ángeles, incubadoras o capital de riesgo. Se efectuará una ronda de inversión inicial en la cual se solicitará por una inversión de \$100.000 U\$D por el 25% de la empresa, otorgando una valuación *pre-money* de \$ 300.000 U\$D. Se planea una segunda ronda de \$175.00 U\$D por el 15% cuando el prototipo esté listo y funcionando otorgando prioridad de compra al primer grupo inversor. Al año siguiente de la segunda ronda, ya con el producto en el mercado, se buscará una última ronda de inversión de \$250.000 por el 9% de la empresa otorgando un porcentaje total de participación del 49%.

Tabla 5.31 Resultados del Inversor

	Escenario A	Escenario B	Escenario C
Aporte de Capital en U\$S	100.000	100.000	100.000
Valuación Pre-Money @ Closing en U\$S	300.000	300.000	300.000
Año de Exit	2025	2025	2025
Multiplo de EBITDA @ Exit	7,5	7,5	7,5
TIR Inversor	72,6%	35,2%	14,0%

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 6 – CONCLUSIÓN

Se observa un gran interés de la población en nuevas tecnologías que agregan valor e intentan resolver una problemática. Dicho interés no solo se ve reflejado en el consumo de las distintas aplicaciones en los *smartphones* o en la adopción de plataformas como Uber o Airbnb, sino también en las encuestas realizadas específicas para el proyecto.

El estacionamiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es un problema que crece año tras año, el crecimiento poblacional y la construcción de torres y en particular en las playas de estacionamiento complica aún más la problemática. Tanto los ciudadanos como el gobierno se encuentran exasperados por encontrar una solución.

En el mercado europeo, empresas como Mobypark ha implementado soluciones colaborativas para solucionar la problemática de estacionamientos. Dicha empresa creció exponencialmente y expandido su participación de Ámsterdam a Paris, Bruselas y Rotterdam en un corto lapso.

La tecnología necesaria para llevar adelante la empresa está disponible y es totalmente accesible. Es necesario un gran esfuerzo de desarrollo de software, pero puede ser alcanzado en plazos relativamente cortos.

El análisis económico del emprendimiento arroja buenos resultados aún en el escenario más pesimista, donde los resultados operativos no son los mejores, pero se produce ganancia para los accionistas en el caso de una salida.

Es importante considerar que el plan de negocios, para simplificar el planteo, no propone expansiones a otras ciudades de Argentina o Latinoamérica. No quiere decir que no sean una posibilidad totalmente valida. El principal costo que es el desarrollo se encontraría hundido, por lo que el costo marginal de expandir seria mínimo.

Enfrentar el emprendimiento requerirá de mucho esfuerzo y compromiso, pero por delante espera un proyecto sustentable que de ser exitoso traerá beneficios ambientales, sociales y económicos.

BIBLIOGRAFÍA

Blank, S. & Dorf, B. (2013). *El Manual Del Emprendedor*. España: Ediciones Gestión 2000

Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de negocio*. España: Deusto S.A. Ediciones

Shelton, T. (2013). *Modelos de negocios para la nube social móvil*. USA: Amazon eBook

Salas, O., Núñez, N., García, R y Suanya, C. (2013). *El cliente social*. España: Profit Editorial

Genadinik, A. (2014). *Mobile App Marketing And Monetization*. USA: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Chan Kim, W & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy*. USA: Expanded Edition.

Chan Kim, W & Mauborgne, R. *How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. In Harvard Business Review Press. USA: Harvard Business

<http://www.redcame.org.ar/>

<http://www.buenosaires.gob.ar/emprendedores/incubadoras>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Scrum>

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

<http://www.minutodecierre.com/nota/2017-2-8-ciudad-ya-funcionan-nuevas-camaras-moviles-para-el-control-vehicular>

<http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/retiro-del-vehiculo-acarreado-por-grua>

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

<http://data.triviasp.com.ar/files/normast.asp?archivo=rafip3634.htm>

http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/rus_2012.pdf

<http://informeeconomiacolaborativa.latam.ie.edu/informe-economia-colaborativa.pdf>

<http://www.ieralpyme.org/noticias/argentina-lidera-iniciativas-economia-colaborativa-6656.html>

<http://chequeado.com/el-explicador/solo-la-mitad-de-los-argentinos-estan-bancarizados/>

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

<https://www.mercadopago.com.ar/>

<http://www.buendiario.com/nueva-web-permite-ver-calles-con-estacionamiento-medido/>

<http://abovethecrowd.com/2012/11/13/all-markets-are-not-created-equal-10-factors-to-consider-when-evaluating-digital-marketplaces/>

<http://www.nueva-ciudad.com.ar/notas/201609/28141-la-ciudad-de-buenos-aires-es-la-capital-mas-caras-para-estacionar-el-auto.html>

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.jasfactory.zonaparking>

<https://www.minutouno.com/notas/3041726-cuanto-cuesta-tener-un-empleado-argentina>