



# **CITY PARKING RESERVA DE ESTACIONAMIENTOS**

## **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Miguel Reyes H.  
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain**

**Santiago, Mayo 2017**

## TABLA DE CONTENIDOS

I.	Resumen Ejecutivo.....	5
II.	Oportunidad de negocio .....	6
III.	Análisis de la Industria, Competidores y clientes .....	8
<b>3.1</b>	<b>Industria .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2</b>	<b>Competidores .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3</b>	<b>Clientes .....</b>	<b>15</b>
IV.	Descripción y Cuantificación del Mercado Objetivo (Demanda) .....	16
<b>4.1</b>	<b>Caracterización de los consumidores.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2</b>	<b>Macro y micro segmentos .....</b>	<b>16</b>
<b>4.3</b>	<b>Tamaño de mercado objetivo y tendencias.....</b>	<b>18</b>
V.	Análisis interno .....	21
<b>5.1</b>	<b>Recursos y capacidades .....</b>	<b>21</b>
<b>5.2</b>	<b>Identificación de ventajas competitivas sostenibles.....</b>	<b>21</b>
<b>5.3</b>	<b>Análisis Interno .....</b>	<b>22</b>
<b>5.4</b>	<b>Ventajas Competitivas .....</b>	<b>23</b>
VI.	Descripción de la empresa y propuesta de valor .....	24
<b>6.1</b>	<b>Modelo de negocios.....</b>	<b>24</b>
<b>6.2</b>	<b>Estrategia de crecimiento o escalamiento.....</b>	<b>27</b>
<b>6.3</b>	<b>RSE y sustentabilidad.....</b>	<b>29</b>
VII.	Plan de Marketing.....	30
<b>7.1</b>	<b>Objetivos de Marketing.....</b>	<b>30</b>
<b>7.2</b>	<b>Estrategia de segmentación.....</b>	<b>31</b>
<b>7.3</b>	<b>Estrategia de Producto/Servicio .....</b>	<b>33</b>
<b>7.4</b>	<b>Estrategia de Precio .....</b>	<b>34</b>
<b>7.5</b>	<b>Estrategia de Distribución.....</b>	<b>35</b>
<b>7.6</b>	<b>Estrategia de Comunicación y Ventas .....</b>	<b>35</b>
<b>7.7</b>	<b>Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual .....</b>	<b>36</b>
<b>7.8</b>	<b>Presupuesto de Marketing y Ventas.....</b>	<b>37</b>
VIII.	Plan de Operaciones .....	38
<b>8.1</b>	<b>Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....</b>	<b>38</b>

8.2	Flujo de operaciones .....	38
8.3	Plan de desarrollo e implementación.....	39
8.4	Dotación .....	40
IX.	La organización y Gestión de Personas.....	41
9.1	Equipo gestor .....	41
9.2	Estructura organizacional .....	41
9.3	Incentivos y compensaciones .....	42
X.	Plan de financiamiento .....	43
10.1	Estimación de Ingresos .....	43
10.2	Balance.....	43
10.3	Flujo de Caja y Estado de Resultados .....	44
10.4	Requerimientos de Capital .....	45
10.5	Evaluación Financiera .....	46
10.6	Propuesta Inversionista.....	48
XI.	Riesgos, problemas y supuestos críticos .....	52
11.1	Riesgos Internos .....	52
11.2	Riesgos Externos .....	52
11.3	Plan de mitigación.....	52
11.4	Conclusiones.....	52
XII.	Anexos.....	54
	Bibliografía y fuentes .....	54
	ANEXO 1. DISTRIBUCIÓN DE VIAJES A SANTIAGO POR TRAMO.....	54
	ANEXO 2. CAPACIDADES ESTACIONAMIENTOS PRIVADOS. ....	54
	ANEXO 3. ANTECEDENTES DEMOGRAFICOS DE COMUNAS DE CHILE.....	58
	ANEXO 4. RESULTADOS DE ESTUDIO SECTRA .....	68
	ANEXO 5. DISTRIBUCION DE ESTACIONAMIENTO POR TIPO EN SANTIAGO- PROVIDENCIA.....	72
	ANEXO 6. ESTUDIO CUALITATIVO PARA DETECTAR OPORTUNIDAD DE NEGOCIO 72	
	ANEXO 8. MODELO DE NEGOCIOS CITY PARKING– CANVAS.....	76
	ANEXO 9 DETALLE COMISIONES POR TIPO DE USUARIO.....	77
	ANEXO 10 DETALLE DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS POR TIPO DE CLIENTE .....	78
	ANEXO 11 PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO ANUAL (TRANSACCIONES/DÍA) .....	80

<b>ANEXO 12. PRESUPUESTO DE MARKETING POR TIPO DE CLIENTE.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO 13. INDICADORES E-COMMERCE PARA CITY PARKING POR TIPO DE CLIENTE. ....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO 14.CARTA GANTT .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO 15. INGRESOS PROYECTADOS .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO 16. ANALISIS DE RIESGO .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO 17. PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO 18. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA. ....</b>	<b>102</b>

## I. RESUMEN EJECUTIVO

Según los últimos estudios desarrollados por la SECTRA y el INE, la Región Metropolitana se lleva más de la mitad de la concentración de vehículos a nivel nacional, donde 30% app corresponden a movilización vía transporte privado o particular. Por otro lado el parque automotriz ha aumentado a una tasa superior a la infraestructura vial (20% en últimos 4 años), favorecido en el gran Santiago, por las falencias que ha mostrado el servicio de transporte público, Transantiago,

Si a nivel nacional se generan diariamente más de **9 millones de viajes** en transporte privado, y la disponibilidad de estacionamientos asociados a sistema de concesión municipal o privados en lugares de alta concentración de vehículos, como Santiago y Providencia (25.258 espacios) no es suficiente en tramos de horario de alta demanda. La escasez de estacionamiento ha hecho subir los precios de este servicio, por ejemplo el valor promedio por 30 min en la zona perimetral a la Línea 1 de metro es de **\$607**.

La región Metropolitana es la zona con mayor densidad poblacional a nivel país, comunas como Santiago, Providencia y Las Condes presentan valores **sobre 100 viviendas/km<sup>2</sup>**. Estas mismas comunas reciben una mayor proporción vehículos particulares que otras dentro de la región (**14,5% de los destinos**). A nivel nacional también existen comunas que poseen un dinámica similar. Al analizar el perfil de las personas que se movilizan de forma privada a nivel nacional un **67,7%** corresponde a los segmentos ABC1 y C2/C3. Tomando como base esta información existe un mercado potencial de **6,4 millones de usuarios** diarios dispuestos a pagar por servicios de estacionamiento, lo que valorizado correspondería, asumiendo un tiempo promedio de 30 min, a un mercado de **\$ 3.885.729.349 diarios**. Sin embargo no se ha aprovechado la capacidad instalada de estacionamientos particulares en ciudades de alta densidad.

Basado en la oportunidad detectada, la siguiente propuesta de valor busca mejorar la relación entre usuario y prestador de servicio, utilizando una plataforma digital que permita reservar y prepagar online por espacios de estacionamiento. Bajo esta condición es factible el ingreso de particulares que residen en las zonas de alta demanda como oferentes, incrementando la oferta más allá de las empresas que hoy participan. A partir de este modelo de negocio esperamos obtener una **tasa de retorno de 48,1%** y un **VAN de \$ 424.787.235** en 5 años.

## II. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Hace unas décadas atrás, encontrar un estacionamiento dentro de una ciudad en Chile no era algo muy complejo, una alta disponibilidad y la baja propuesta de valor por este servicio facilitaban su uso sin mayores restricciones. Sin embargo, hoy en día el incremento en la población, la densificación de las ciudades y el aumento sostenido en la cantidad de automóviles que transitan, ha hecho que este servicio sea cada vez más valorado y escaso. El escenario planteado previamente no es algo propio de las grandes urbes sino que también es ya observable en ciudades con menor número de habitantes que la Metropolitana.

Según el último informe del parque de vehículos en circulación del 2015, en Chile existen alrededor de siete millones de vehículos motorizados, con una la tasa de crecimiento del 20% en los últimos cuatro años<sup>1</sup>, donde la región Metropolitana representa más del 50%. Esta condición ya ha hecho que los estacionamientos disponibles en esta región superen los valores a nivel nacional<sup>2</sup>, dándose variaciones por cercanía con el centro de la ciudad. La Figura N°1 ilustra este hecho.

**PRECIOS POR SECTOR**

Las tarifas por estacionarse tienen un mayor valor en los aparcaderos subterráneos en el centro de Santiago.

	RECOLETA		AGUERA	PROVIDENCIA	LAS CONDES	VITACURA		EST. CENTRAL	SAN BERNARDO	SANTIAGO		
	Via pública	Subterráneo Bellavista	Boulevard Plaza Nueva	Via pública*	Rosario Sur/ Apoquindo	Los Cabres	Alamos de Cordova	Melucana	Via pública	Via pública	Plaza de La Custodia	Santa Lucía
20 minutos	\$459			\$394		\$320	\$400 (10 minutos)	\$420	\$285	\$460		
30 minutos		\$800	\$800		\$487						\$1.000	\$1.000
Precio por minuto	\$18	\$26	\$26	\$19	\$25	\$16	\$20	\$21	\$15	\$23	\$33	\$33

\*Se toma valor de hora alta \*\* Tercera media hora \$ 900.

FUENTE: Concesionarias/municipalidades



Figura N°1. Precios por sector

La situación actual se complica aún más cuando consideramos que los trayectos de automóviles al centro de la Región Metropolitana no son uniformes dentro del día, generándose tramos horarios de alta de circulación (**ver Anexo 1**) donde la capacidad instalada de estacionamientos no es suficiente para satisfacer la potencial demanda (**ver levantamiento para Santiago-Providencia en Anexo 2**). En Santiago, Providencia y Las Condes está el 68% de la capacidad de estacionamientos para renta. Estimaciones preliminares generadas a partir del estudio de traslados realizado por Ministerio de

<sup>1</sup> Fuente: [http://www.diariopyme.com/parque-automotor-se-dispara-en-chile-supera-los-7-millones/prontus\\_diariopyme/2016-03-15/174314.html](http://www.diariopyme.com/parque-automotor-se-dispara-en-chile-supera-los-7-millones/prontus_diariopyme/2016-03-15/174314.html)

<sup>2</sup> <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2016/05/680-681623-9-santiago-es-la-comuna-con-los-estacionamientos-mas-caros-de-la-capital.shtml>

Transporte el año 2012 –actualizado 2014<sup>3</sup>, señalan que hay un déficit potencial de 58 mil estacionamientos por hora.

La situación presentada previamente conlleva a pensar que el uso de los estacionamientos debe ser optimizado en orden a dar el servicio esperado por los clientes en relación a **disponibilidad, seguridad y precio**. Por ahora los esfuerzos por mejorar la calidad de servicio se ha dado en el desarrollo de portales de pago de cada empresa o concesionaria, y geo posición de estacionamientos para búsqueda de opciones. Basado en esto último la oportunidad de negocio que ofrece esta circunstancia es la de **proveer una solución tecnológica que permita dar información precisa y en tiempo real para reservar sitios para aparcamiento en zonas urbanas altamente congestionadas y transitadas del país, dando adicionalmente la opción de pago electrónico**. En una primera etapa la implementación se concentraría en la Región Metropolitana en la zona centro, Fase 1, para luego expandirse a toda la región y finalmente a regiones donde la densidad vehicular justifique el uso de esta aplicación.

La idea es ofertar la capacidad instalada de viviendas (casas y/o edificios) cercanas a las zonas de alta demanda, para luego sumar estacionamientos privados (de uso comercial u otro fin con capacidad ociosa, tales como Hoteles), para terminar con zonas concesionadas por Municipalidades. Para soportar la propuesta de valor que presenta esta iniciativa, se realizó una encuesta a potenciales usuarios (n=196) un 40% manifestó su preferencia por uso de estacionamientos privados, un 50% señaló que la cantidad no era suficiente, pero sólo un 10% manifestó que conoce alguna aplicación para localizar estacionamiento a pesar de usar frecuentemente herramientas de geoposicionamiento para otros fines (80%). Del análisis de los datos soporta la necesidad de una herramienta que permita poner a disposición servicios transados solamente en el comercio físico a personas con la necesidad de usar un estacionamiento, afines al uso de tecnologías y que valoran su tiempo.

---

<sup>3</sup> Fuente: Actualizacion\_recolecc\_STU\_Santiago\_IX Etapa\_EOD Stgo 2012\_Inf\_Ejec/Concesiones de parquímetro

### III. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

#### 3.1 INDUSTRIA

##### 3.1.1 Actores claves de la industria

La industria de los estacionamientos es poco conocida, sin embargo se sabe que la región Metropolitana tiene aproximadamente 61.000 estacionamientos tarifados, con 80% de concentración en sólo cuatro comunas: Las Condes, Santiago, La Florida y Providencia, ver Figura N°2.<sup>4</sup>

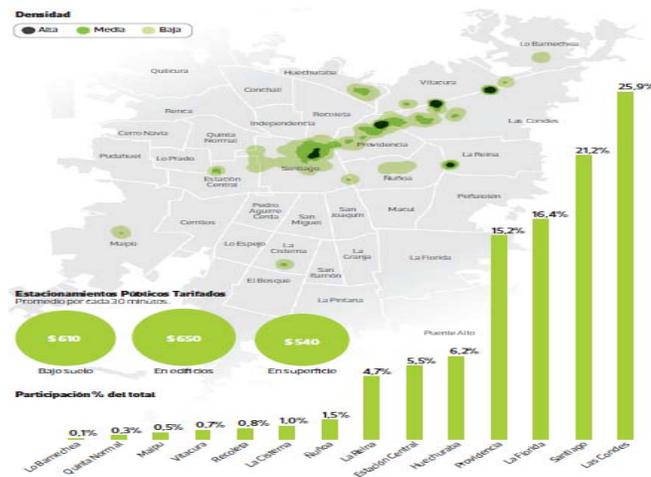


Figura N°2. Distribución de estacionamientos en la Región Metropolitana

Dentro de la industria de los estacionamientos se distinguen al menos 3 actores claves:

#### Empresas de estacionamiento privados

En la región Metropolitanas, específicamente Santiago y Providencia, podemos encontrar al menos 16 empresas dedicadas al arrendamiento de estacionamientos. Si bien no hay datos oficiales del tamaño del mercado, la capacidad instalada estimada para este en este sector corresponde a 17.394, incluyendo empresas pequeñas identificadas como “genéricas”. Dentro estas empresas la más reconocida corresponde a SABA ESTACIONAMIENTOS CHILE S.A. con un 21% de participación (ver Anexo 2).

<sup>4</sup> <http://diario.latercera.com/2015/04/12/01/contenido/negocios/27-187391-9-una-industria-que-mueve-millones.shtml>

## Empresas de estacionamientos concesionarias para espacios públicos

Estas empresas corresponden a aquellas que se adjudican las licitaciones generadas por las Municipalidades o entidades estatales para dar uso a espacios públicos. Para el caso de Santiago la empresa concesionada corresponde a Estacionamientos Santiago (ECM)<sup>5</sup> y Concesiones Providencia S.A<sup>6</sup> para Providencia. En conjunto administran 7.864 estacionamientos.

## Municipalidades

Organismos estatales que definen las políticas comunales relacionadas en este caso al uso del suelo y las concesiones de espacios públicos para uso como estacionamiento.

### 3.1.2 Macro segmentos

Existen 2 macrosegmentos conocidos, los estacionamientos privados y los concesionados. Eventualmente un tercer puede aparecer si se desarrolla el concepto de recursos propios con fines de uso compartido (viviendas o edificios de oficinas con espacio para arriendo). En la Figura N°3 se comparan las densidades habitacionales de las regiones de Chile. Las principales regiones a tomar en cuenta son la Metropolitana y la Quinta región. Si analizamos ahora por comunas tomando como valor mínimo 100 viviendas por km<sup>2</sup>, la mayor densidad la encontramos en a Santiago, seguido de Ñuñoa, Independencia y Providencia. Para mayor nivel de detalle **ver Anexo 4**.

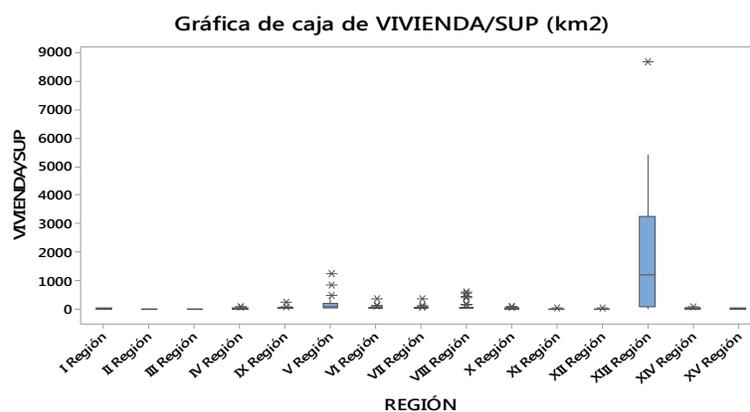


Figura N°3. Densidad de viviendas por superficie de la región.

<sup>5</sup> <http://www.esantiago.cl:8080/Webstgo/ini/principal.jsf>

<sup>6</sup> <http://www.concesionesprovidencia.cl/quienes.htm>

### 3.1.3 Análisis del entorno de la industria

Mediante el Análisis PESTEL es posible evaluar cómo puede afectar el entorno a la industria de estacionamientos y con esto a la oportunidad de negocio declarada.

Político	<p>La Ley N° 19.496 que establece normas sobre protección de los derechos de los consumidores, con el objeto de regular el cobro del servicio de parquímetros y estacionamientos en los lugares que indica, viene a cambiar y clarificar alcance de los cobros por estacionamientos en lugares privados. Dentro de lo relevante de la ley está</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El cobro por minuto no tramos</li><li>• Prohibir cobro por pérdida del ticket de estacionamiento.</li><li>• Los operadores son civilmente responsables de robos y perjuicios de automóviles estacionados en su recinto.</li><li>• Para las clínicas y hospitales el estacionamiento será de libre costo para quienes presenten problemas de movilidad o lleguen por casos de urgencia.</li></ul>
Económico	<p>La desaceleración del último año, con IPC acumulado de 2,9% y una tasa de crecimiento menor al esperado dan cuenta de un escenario complicado para invertir en proyectos de riesgo.</p>
Social	<p>La masificación de Smartphone<sup>7</sup> (Los accesos 4G alcanzaron los 2,2 millones de conexiones a diciembre de 2015, con un crecimiento anual de 307%) en Chile así como el ingreso y operación de empresas como Uber han fortalecido el comercio línea, la adopción de nuevas formas de generar ingresos y también de hacer negocios. La sociedad ha asimilado el uso de la tecnología en su vida diaria.</p>
Tecnológico	<p>Chile lidera en América Latina <sup>8</sup> en uso de Internet y Smartphone</p>
Ambiental	<p>El incremento del parque vehicular podrá conllevar en un par de años a la implementación de peajes en las principales avenidas</p>

<sup>7</sup> <http://www.subtel.gob.cl/accesos-a-internet-llegan-a-131-millones-y-uso-de-smartphones-sigue-en-alza/>

<sup>8</sup> <http://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2016/02/22/789497/Crece-el-uso-de-Internet-y-smarphones-en-paises-emergentes.html>

	de la Región Metropolitana.
Legal	Adicional a la ley 19.496 que afecta los estacionamientos, las resoluciones municipales son un elemento legal que debe ser considerado en cualquier análisis

Tabla N°1. Análisis PESTEL.

El análisis del entorno muestra que a pesar del estado de la economía y la modificación de la ley, el uso de nuevas tecnologías y el acceso a Internet son piezas claves en la dinámica que pueda tener la industria de los estacionamientos.

### 3.1.4 Tendencias de la industria, ciclos de vida

El crecimiento de la industria de estacionamientos va en directa relación con la tasa de crecimiento del parque automotriz. Tomando en cuenta que la tasa de crecimiento en los últimos 3 años ha sido de 7,2%, se espera que la cantidad de estacionamientos crezca en similar proporción, modulada por efectos tales como disponibilidad de terrenos para este uso, cambios en las bases de las concesiones, entre otras.

Por otro lado la tendencia a programar los recambios de equipos móviles y el elevado salto generacional que presentan los Smartphone han reducido los ciclos de renovación de estos equipos, favoreciendo la incorporación de nuevas funcionalidades y/o aplicaciones. En conjunto con esta tendencia observada en los Smartphone el dinamismo en el desarrollo de aplicaciones para este tipo de artículo es alto. Como dato las aplicaciones desarrolladas en Chile para Smartphone han crecido un 300% entre 2014 y 2015 y a esa fecha sumaban 3 mil<sup>9</sup>. Sumado a lo anterior en Chile se ha observa un aumento significativo en lo que respecto a e-commerce, según la Cámara de Comercio somos líderes a nivel Latinoamericano con proyecciones para el 2016 de US\$2.800 millones, ubicándonos el lugar 17 de 23 mercados considerados globalmente. Es seguido a nivel regional por Argentina (19°), Brasil (20°) y México (22°)<sup>10</sup>. Esta condición de liderazgo deberá ser motor para desarrollar aplicaciones que cambien la dinámica del mercado de los estacionamientos y de los recursos con capacidad disponible para maximizar su uso.

<sup>9</sup> <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=136709>

<sup>10</sup>

<https://www.ccs.cl/prensa/2016/10/Comunicado%20%20C3%8Dndice%20eCommerce%20CCS%202016.pdf>

### 3.1.5 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

En función de determinar el grado de competitividad de la industria de los estacionamientos basado en aplicaciones móviles utilizadas, un análisis de las 5 fuerzas de Porter fue desarrollado. En base a esto se puede comentar que:

**Rivalidad entre competidores es baja.** No hay oferentes de este servicio en el mercado con todas prestaciones que la propuesta de valor presenta. Los que existe no ha logrado posicionarse, luego no se ha dado rivalidad.

**Poder de Proveedores es medio.** A nivel global hay una amplia gama de empresas que proveen de aplicaciones para arrendamiento de estacionamientos y pago online, sin embargo una vez que optas por uno el costo de salida no es bajo.

**Poder de Compradores es bajo.** Dado que este servicio no está disponible.

**Sustitutos es alto.** Las empresas de estacionamientos privados pueden gestionar sus propias aplicaciones.

**Amenaza de Nuevos participantes es alta.** Opciones como Uber pueden ser una amenaza potencial al ser reconocidas por usuarios como oferentes de arrendamiento de buena relación precio/calidad.

### 3.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

Para analizar los grupos de interés o stakeholders se emplea matriz de Poder/Nivel de interés para determinar el nivel de atención que se debe brindar.

		Nivel de interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	Concesionarios de estacionamientos públicos licitados	Usuario Mantenedor de plataforma y red social
	Alto	Prestador particular Regulador (Municipalidades)	Desarrollador de aplicación Portal de pago Influenciadores

Tabla N°2. Matriz de Poder/Nivel de interés para posicionar a partes interesadas.

## 3.2 COMPETIDORES

### 3.2.1 Identificación y caracterización de los competidores

A nivel global existen ya varios desarrollos de aplicaciones móvil para satisfacer la demanda creciente de uso de estacionamientos. Suecia e Inglaterra lideran las propuestas de software que permiten llevar a cabo modelos de negocio C2C. Algunos ejemplos europeos son:

<https://www.justpark.com/>  
<http://www.parklet.co.uk/>  
<http://www.parkonmydrive.com/>  
<https://www.yourparkingspace.co.uk/>  
<https://easyparkgroup.com/>

Estados Unidos tampoco se ha restado de esta tendencia y es factible encontrar al menos 2 aplicaciones que permite arrendamiento y pago via Smartphone, estas son:

<https://www.paybyphone.com/>  
<http://us.parkmobile.com/>

Todos los ejemplos citados tienen en común que administran tiempo de uso de estacionamiento y no necesariamente son propietarios. Basado en esto sus opciones de diversificación son más amplias. En Inglaterra este tipo de aplicaciones ya permiten rentar bodegas además de espacios para estacionar automóviles.

En la actualidad en el mercado local existen algunas aplicaciones a las que se puede acceder desde un Smartphone para buscar estacionamientos, además de entregar información de precios y horarios, rutas para llegar al lugar y conocer la percepción de clientes sobre dichos estacionamientos. Las aplicaciones relacionadas son:

Estaciónalo (<http://www.estacionalo.cl/>) – Google play  
Parking Chile – App store  
SABA Estacionamientos - Google play/ App store  
Parquímetros Chile – Google play

También existen aplicaciones que permiten buscar y publicar estacionamientos para arriendo diario o mensual, las aplicaciones relacionadas a los estacionamientos a tiempo completos son:

<http://www.buscaparking.com/>  
<https://www.joldit.com/>  
<http://www.dondeestacionar.cl>

Otras opciones disponibles a la fecha es la oferta informal de espacios de estacionamiento en condominios o edificios administrativos.

### 3.2.2 Fortalezas y debilidades de los competidores

Aplicación	Fortalezas	Debilidades
Estacionalo	Funcionalidad app y web. Permite ver información de horario, tarifas, entre otros Permite dejar comentarios y calificar	No permite reserva ni pago Sólo aplica para estacionamientos públicos
Parking Chile	Diseñado para correr en dos plataformas IOs y Android Guía paso a paso y permite guardar favoritos	No permite reserva ni pago
SABA Estacionamientos	Diseñado para correr en dos plataformas IOs y Android Pago vía tag Permite recomendar a amigos	No permite reserva Sólo aplica para estacionamientos SABA
Parquímetros Chile	Permite controlar el tiempo y costo de estacionarse	No permite reserva ni pago Sólo aplica para estacionamientos públicos
<a href="http://www.buscaparking.com/">http://www.buscaparking.com/</a>	Diseñado para correr en dos plataformas IOs y Android Permite comparar y pagar	No permite reserva
<a href="https://www.joldit.com/">https://www.joldit.com/</a>	Permite relación cliente-proveedor para reservar	Sólo versión web No permite pago
<a href="http://www.dondeestacionar.cl">http://www.dondeestacionar.cl</a>	Muestra disponibilidad por comuna	Sólo versión web, interfaz poco amigable No permite pago

Tabla N°3. Matriz de Fortalezas-Debilidades de la competencia

### 3.3 CLIENTES

Chile se destaca a nivel mundial por el alto nivel de acceso a internet y Smartphone como se mencionó previamente en análisis PESTEL, esta condición ha llevado a que cada día el comercio electrónico sea una opción para realizar compras a distancia. Iniciativas como CyberMonday han logrado transacciones por US\$126 millones el 2016, para este mismo periodo la Cámara de comercio proyectaba un total de US\$2.800 millones. Como es verificable hay un crecimiento elevado en esta forma de comprar, el cual se verá potenciado por el uso de equipos móviles como punto de contacto con los clientes. Como dato se reporta que para el último CyberMonday el 40% de las visitas se hizo por este canal, llegando al 12% de las ventas. Todo lo anterior señala que las preferencias del consumidor local han cambiado y que la conectividad dejó de ser discreta ahora es continua.

Al analizar ahora en función de la cadena de toma de decisiones podemos identificar que el **Iniciador** (Profesionales jóvenes afines con la tecnología que valoran su tiempo y gestionan pagos online, que observan que no hay una herramienta que satisfaga necesidad de encontrar y reservar un estacionamiento) y el **Influenciador** (Líderes de opinión que dan cuenta de las ventajas que tiene la plataforma) son piezas claves para dar a conocer y masificar uso de una herramienta que permita mejorar la interacción entre prestador/usuario

## IV. DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO (DEMANDA)

### 4.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

El desarrollo del e-commerce ha llevado a una proliferación de negocios C2C (Consumer to Consumer), donde los propios consumidores venden y compran a otros consumidores, mediante la ayuda de un intermediario, en este caso una aplicación.. Para poder caracterizar y cuantificar a los participantes de este mercado, estacionamientos, lo primero es identificar dos segmentos: los prestadores y los usuarios. Los **Prestadores** son personas naturales y/o empresas dispuestas a generar una fuente de ingreso adicional mediante el arriendo de sus estacionamientos. Por otro lado los **Usuarios** son personas de ambos sexos, en edades laboralmente activas, de estratos sociales ABC1, C2, C3, que utilizan vehículos motorizados durante la semana laboral (Lunes a Viernes) para desplazarse entre distintas comunas. Un atributo diferenciador es que utilizan con frecuencia tecnología y están dispuestos a pagar online ya que valoran el tiempo.

Para cada segmento se puede identificar en total 5 micro segmentos, cada uno con sus propias motivaciones (Ver Figura N°4):

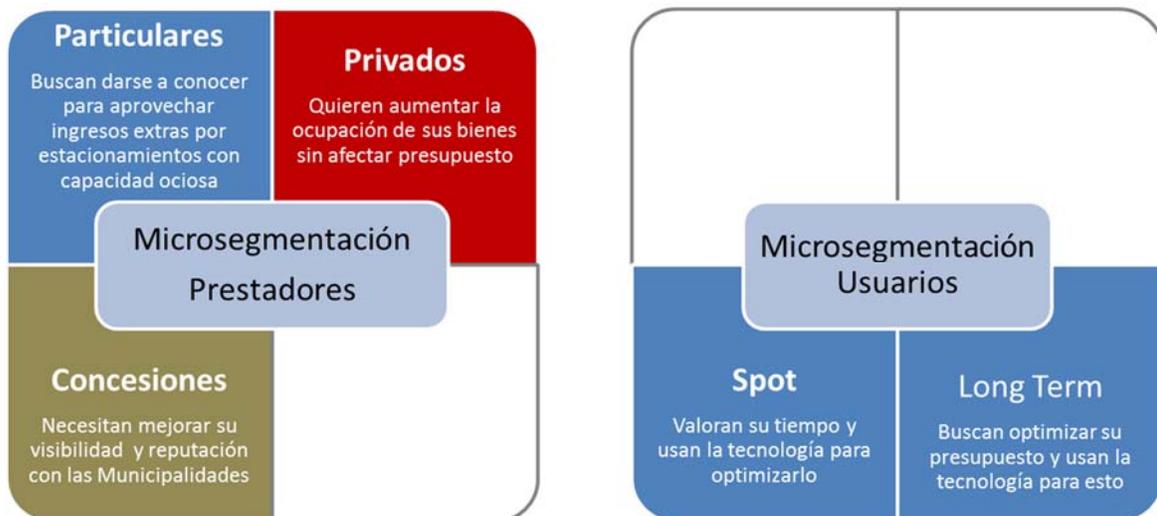


Figura N°4. Micro segmentación de C2C para estacionamiento.

### 4.2 MACRO Y MICRO SEGMENTOS

En el mercado de los estacionamientos la macro segmentación estaría dada por el segmento de estacionamientos (privados y concesionados), más la disponibilidad de estacionamientos

provenientes de viviendas o particulares. Lo anterior basado en cómo se ha configurado el mercado de acuerdo al comportamiento de uso.

Para identificar micro segmentos de interés es necesario considerar además del comportamiento de uso, variables psicográficas como de factores demográficos. Basado en esta condición se analizaron patrones de desplazamiento a nivel nacional (usando como referencia algunas comunas- ver Tabla N°4) tomando como base los trabajos del SECTRA<sup>11</sup>.

COMUNA	AÑO ENCUESTA	HOGARES	POBLACIÓN	VIAJES DIARIOS	% ESTUDIO	% TRABAJO	% OTROS
ARICA	2.010	539.959	193.073	568.053	21%	24%	55%
IQUIQUE-A.TO HOSPICIO	2.010	71.814	267.887	653.181	26%	30%	45%
ANTOFAGASTA	2.010	88.902	329.294	831.484	25%	26%	49%
COPIAPÓ	2.010	40.638	145.683	417.876	22%	27%	51%
COQUIMBO-LA SERENA	2.010	103.237	366.463	928.209	26%	26%	49%
GRAN VALPARAISO	2.014	307.200	964.563	2.295.100	23%	28%	49%
GRAN SANTIAGO	2.012	2.051.310	6.651.735	18.461.134	20%	32%	48%
TEMUCO-PADRE LAS CASAS	2.013	92.569	311.873	1.008.087	21%	29%	50%
VALDIVIA	2.013	49.216	161.245	561.830	22%	29%	49%
OSORNO	2.013	44.594	138.967	468.652	19%	31%	50%
PUERTO MONTT	2.014	71.372	245.338	799.391	21%	32%	48%

Tabla N°4. Estudio de movilidad realizado por el SECTRA.

Al analizar los porcentajes de propósito de viaje, la categoría Otros es la de mayor proporción (ir a buscar a alguien, ir a comer, ir al médico, de compras, recreación, entre otras), sin embargo la combinación de Estudio y Trabajo en todas las comunas la supera. Otro aspecto interesante que se da en este estudio es que comportamiento de otras comunas/regiones es bastante similar al presentado por el Gran Santiago, luego la micro segmentación no dependerá significativamente de la localización sino más bien de otros aspectos como propósito o grupo socioeconómico (GSE). La figura N°5 resumen la participación por GSE en viajes diarios.

<sup>11</sup> [http://www.sectra.gob.cl/encuestas\\_movilidad/encuestas\\_movilidad.htm#](http://www.sectra.gob.cl/encuestas_movilidad/encuestas_movilidad.htm#)

### Viaje motorizados por ingreso familiar Región metropolitana

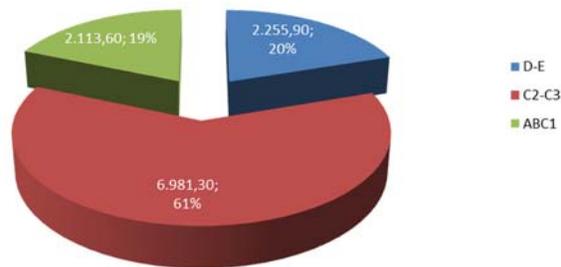


Figura N°5. Distribución de viajes por ingreso familiar.

Para fines del estudio de SECTRA las categorías fueron:

Ingreso Bajo: Entre \$0 y \$400.000 mensual. (GSE D – E)

Ingreso Medio: Entre \$400.001 y \$1.600.000 mensual (GSE C2 – C3).

Ingreso Alto: Superior a \$1.600.000 mensual. (GSE ABC1aC1b)

#### 4.3 TAMAÑO DE MERCADO OBJETIVO Y TENDENCIAS

La información recolectada para el estudio de traslados de Ministerio de Transporte del año 2012 para la Región Metropolitana, actualizado el año 2014 para otras localidades es una buena referencia, si se toma como base de cálculo el supuesto que la movilidad o viajes generados en cada comuna/región conllevan a uso de un espacio para estacionarse cuando el transporte es privado y motorizado.

Para el estudio de movilidad en la Región Metropolitana el SECTRA dividió el territorio en 7 sectores para representar las 45 comunas existentes. Los resultados obtenidos se resumen la Tabla N°5 y se complementan con información adicional presentada en Anexo 4 donde se detallan resultados de análisis de propósito de viaje y grupo socioeconómico (GSE). Para el transporte privado se observa que los sectores Oriente, Sur, Suroriente y Centro representan el 20% de los viajes realizados en la Región. Para los hogares en estudio por sector, en la mayoría de ellos, salvo sector oriente, el grupo de ingresos Medio (GSE C2-C3), resultó con más del 60% de participación en los viajes diarios generados.

	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	Externo	S/I
Viajes diarios	475	741,5	1842	384	711,3	760,2	145,3	16	97,7
Destino otro sector	46%	39%	25%	78%	38%	38%	28%	96%	99%

Tabla N°5. Matriz origen de los viajes diarios generados en el Gran Santiago expresados en miles.

Tomando como base lo anterior y llevándolo a un escenario potencial el tamaño del mercado es, expresado como viajes diarios:

Mercado total Chile	Mercado Potencial Chile	Mercado de interés (segmento/densidad)	Mercado Potencial City Parking
Número de viajes diarios	Número de viajes en transporte privado	Número de viajes en transporte privado de acuerdo a evaluación de City Parking	Número de viajes en transporte privado de acuerdo a propuesta de City Parking
33.703.099	9.443.842	3.688.809	769.594

Tabla N°6. Estimación del tamaño de mercado para viajes diarios.

Para estimar mercado potencial de City Parking se tomaron como criterios: viajes diarios en transporte privado, densidad habitacional de las comunas de >100 viviendas/km<sup>2</sup>, GSE (ABC1 – C2/C3). Se asumió 100% de acceso a internet y cantidad de accesos día variable de acuerdo a zona. Al no existir información sistematizada, para prestadores privados y concesionados, la estimación se realizó en base a búsqueda directa e información publicada por Collier el año 2015. Ver detalles en Anexo 5.

Si los ingresos al Centro de Santiago y Providencia son 753.000 viajes/día laboral y lo cruzamos con la capacidad instalada de 25.258 espacios, hay un déficit de estacionamientos (tiempo promedio 4.6 h). Ni siquiera la presencia de hoteles ubicados en zonas de alta densidad con posibilidad de arrendamientos de espacios (ver Figura N°6), pueden absorber la demanda fluctuante. A nivel de la región hay 2.864 ubicaciones disponibles considerando el 77% de ocupación y asumiendo una habitación un estacionamiento.

**Ranking regional de Tasa de ocupación en habitaciones**  
Tasa y variación en doce meses  
**noviembre 2016**

Ranking	Región	Tasa (%)	Var. 12M (pp.)*
	<b>Total nacional</b>	<b>44,1</b>	<b>-1,93</b>
1	Metropolitana de Santiago	77,9	-1,68
2	Magallanes y la Antártica Chilena	53,4	5,44
3	Los Lagos	42,2	-1,16
4	Antofagasta	42,1	-10,45
5	Los Ríos	40,0	2,99
6	La Araucanía	39,3	0,80
7	Valparaíso	37,1	2,29
8	Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	32,1	3,28
9	Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	31,9	-3,01
10	Biobío	31,6	-1,54
11	Tarapacá	31,0	-5,37
12	Arica y Parinacota	29,9	-10,43
13	Maule	28,9	0,41
14	Atacama	24,8	-4,65
15	Coquimbo	22,7	-11,34

(\*) Dado que las Tasas de ocupación (habitaciones y plazas) corresponden a porcentajes, la variación a doce meses se explica por la diferencia entre las dos tasas, expresada en puntos porcentuales.

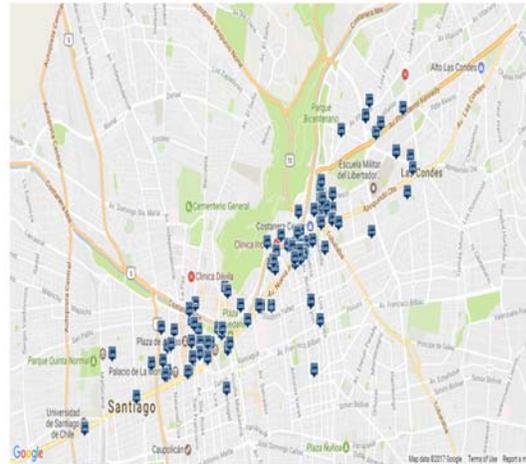


Figura N°6. Distribución y ocupación de Hoteles en el eje central de la Región Metropolitana según INE 2016.

Para mayor detalle, ver la parte I del plan de negocios.

## V. ANÁLISIS INTERNO

### 5.1 RECURSOS Y CAPACIDADES

Los recursos necesarios para llevar a cabo el emprendimiento son los siguientes:

Recursos	City Parking
<b>Tangibles</b>	Sistema informático orientado al servicio al cliente Plataforma con niveles de seguridad, crecimiento y redundancia Web site y aplicación móvil multiplataforma Base de datos de clientes
<b>Intangibles</b>	Modelo de negocio orientado al cliente Canales de distribución online Reputación de la marca Cultura organizacional orientada al cliente Estrategia de Marketing
<b>Humanos</b>	Capital intelectual en constante crecimiento Equipos auto dirigidos Involucramiento y compromiso hacia la compañía Continua capacitación de los colaboradores
<b>Capacidades</b>	Personalización del servicio por tipo de cliente Habilidades en marketing digital Enfoque del servicio hacia el cliente Influencia en las redes sociales Trazabilidad en pagos

Tabla N°7. Análisis de Recursos.

### 5.2 IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES

La herramienta VRIO fue empleada para identificar fuentes de ventajas competitivas sostenibles (VCS) de City Parking, más allá de visualizar ventajas competitivas temporales (VCT), Los resultados se resumen en la siguiente tabla:

Recursos/ Capacidades	VRIO				Implicancia Competitiva
	V	R	I	O	
Sistemas Informáticos	Si	No	No	Si	VCT
Web Site/ Apps móvil multiplataforma	Si	No	No	Si	VCT
Base de datos clientes	Si	No	Si	Si	VCT
Medio de pago	Si	No	No	Si	VCT
Reputación de marca	Si	Si	No	Si	VCT
Capital intelectual/ Know How	Si	Si	Si	Si	<b>VCS</b>
Respuesta de los clientes	Si	No	Si	Si	VCT
Habilidades de marketing digital	Si	No	No	Si	VCT
Enfoque del servicio con orientación al cliente	Si	Si	Si	Si	<b>VCS</b>
Personalización del servicio	Si	No	Si	Si	VCT

Tabla N°8. Identificación de ventajas competitivas sostenibles.

### 5.3 ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas	Debilidades
<p>1.- Soporte multiplataforma que permite al usuario utilizar la app desde distintos dispositivos.</p> <p>2.- Medio de pago online que confiable y seguro.</p> <p>3.- Aplicación diseñada para compras one-click con posibilidad de recompras de acuerdo a perfil de usuario.</p> <p>4.- Prestadores y usuarios verificados y clasificados para una mayor seguridad.</p> <p>5.- Modelo de negocio C2C con orientación al cliente.</p>	<p>1.- No hay referencia previa para este tipo de negocio en el mercado local.</p> <p>2.- Alta dependencia del Marketing mix para lograr el éxito de la aplicación.</p> <p>3.- La idea posee un alto grado de imitabilidad y su ventaja competitiva depende de capacidades del equipo y el desarrollo de una aplicación con niveles de satisfacción sobre el promedio.</p> <p>4.- No se dispone de bases de datos con información de usuario y/o arrendador, se debe generar en base al plan de Marketing.</p> <p>5.- No hay posición del producto en el mercado local.</p>

Tabla N°9. Análisis FODA.

#### **5.4 VENTAJAS COMPETITIVAS**

De acuerdo a lo analizado en el punto 5.2, donde Capital intelectual/ Know How y Enfoque del servicio con orientación al cliente, resultaron ser las ventajas competitivas sostenibles tenemos que:

1.- Recursos Humanos: La viabilidad del proyecto, el posicionamiento de la marca y la reputación en el mercado pasan por rendimiento sobre el promedio de las habilidades y capital intelectual de la organización. Todo el know how de las diferentes líneas del negocio deben estar alineadas para desarrollar una cultura orientada al cliente y mantener las redes de contactos con proveedores y clientes.

2.- Respuesta hacia el cliente: Nuestra orientación como empresa pionera en este mercado será dirigida hacia el cliente, mediante la personalización de servicios según tipo de usuario/prestador. En un enfoque de mutuo beneficio con los diferentes stakeholders (Modelo “win-win”), servicio post venta y fidelización se busca generar relaciones a largo plazo.

Para mayor detalle, ver la parte I del plan de negocios.

## VI. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

### 6.1 MODELO DE NEGOCIOS

#### 6.1.1 Segmentos de clientes

City Parking apunta a un modelo de negocio C2C, para lo cual utiliza las plataformas multilaterales, en este caso se definen dos segmentos de mercados distintos pero interdependientes:

a. Usuarios: Personas de ambos sexos, de edades entre los 15 y 59 años, de los estratos sociales ABC1, C2, C3, que utilicen con frecuencia vehículos privados motorizados durante la semana laboral (Lunes a Viernes). Para este segmento podemos micro segmentar considerando densidad habitacional, propósito del viaje y grupo socioeconómico (GSE). Basada en esto último se puede determinar nivel de uso de tecnologías, disponibilidad a pagar online y valoración que le dan a su tiempo. Bajo este esquema tenemos usuarios Spot (ABC1) y usuarios Long term (C2 –C3), ambos con desplazamientos fuera de su comuna de residencia.

b. Prestadores: Personas naturales dueñas de viviendas ubicadas en zonas de alta densidad habitacional, Estacionamientos particulares privados (comerciales o de servicios) y concesionados públicos que busquen aumentar la utilización de sus instalaciones disminuyendo la capacidad ociosa ubicados en zonas altamente pobladas.

#### 6.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor apunta a satisfacer necesidades no cubiertas por alternativas existentes para segmentos definidos, Estas necesidades en parte fueron obtenidas de la encuesta realizada a un grupo de personas que sirvieron como muestra para estudio cualitativo realizado para detectar oportunidad de negocio. **Ver detalle en Anexos 6 y 7.**

Segmento	Necesidad	Propuesta de valor
Usuario	Confianza	Mejorar la comunicación efectiva y el tiempo de respuesta permite establecer relaciones perdurables.
	Precio	Siempre valores menores al promedio por zona o tipo de estacionamiento.
	Personalización	Opciones de estacionamientos en función

Segmento	Necesidad	Propuesta de valor
		del tipo de necesidad, spot o long-term, estacionamiento particular, privado o concesionado.
	Comodidad	Agendar un estacionamiento a un click es posible manteniendo en mente que la cercanía y seguridad de éstos son importantes.
Prestadores	Seguridad	El servicio es prepago por usuario, luego se reduce riesgo de incobrables y se maximiza el uso de los espacios.
	Promoción	La difusión de espacios disponibles sectorizados debiera permitir incremento de ingresos y/o mayor tasa de ocupación de espacios.
	Liquidez	La modalidad de pago en línea permite conocer flujo de efectivo circulante a recibir.
	Reputación	La calidad del servicio es reconocida y difundida generando nuevas oportunidades de negocio.

Tabla N°10. Propuesta de valor.

### 6.1.3 Canales de distribución

La manera con la cual City Parking proporcionará una red de reservas de estacionamientos será a través de canales propios, en este caso mediante el sitio web para etapa de pruebas de prototipo y posteriormente por aplicación móvil multiplataforma (Android y iOS). Los usuarios una vez registrados podrán obtener la información requerida, realizar la reserva y evaluar la experiencia del servicio. A su vez, los prestadores podrán ofertar sus estacionamientos y conocer la experiencia de los usuarios.

#### **6.1.4 Relaciones con los clientes**

Con el fin de establecer relaciones a largo plazo con nuestros segmentos de clientes se desarrollaran comunidades de usuarios para profundizar las relaciones e intercambiar conocimientos mediante la utilización de herramientas de marketing digital tales como; Display, Mobile y Social Media.

Además habrá un call center de asistencia personal, donde los segmentos de clientes podrán comunicarse durante el proceso de compra y post venta.

#### **6.1.5 Modelo de flujo de ingresos**

El modelo de flujo de ingresos será mediante comisiones por cada transacción realizada online, las cuales se aplicarán de acuerdo al tipo de usuario, la cantidad de veces que utilice la aplicación. La cantidad de minutos que utilice el estacionamiento no será sujeto a comisiones.

#### **6.1.6 Recursos claves**

El principal recurso físico es la plataforma tecnológica, en sus versiones web site y aplicación móvil multiplataforma. Ambas son las principales herramientas de entrega de servicio, por lo cual debe ser de ser de fácil uso, seguras y confiables para satisfacer las necesidades de los clientes.

En relación a los recursos intelectuales es fundamental desarrollar bases de datos confiables, que permitan contribuir en la captación, retención y fidelización de clientes. Por otra parte, el recurso humano del equipo emprendedor es esencial para lograr los objetivos de City parking.

#### **6.1.7 Actividades claves**

Para que el modelo de negocio funcione las actividades claves son la identificación correcta del tipo de usuario y su vinculación con el prestador, el desarrollo y mantención constante de la plataforma tecnológica atractiva, ágil y amigable (usabilidad) con un soporte de alta calidad, relaciones de largo plazo con los clientes mediante el desarrollo de estrategias de marketing. Así como opciones de plataformas de pago confiables y seguras, que evalúen y verifiquen los antecedentes de los prestadores y usuarios antes de confirmar transacción. Lo anterior permite incrementar la seguridad del servicio ofertado. Por sobretodo se dará foco a

evitar cualquier actividad que induzca a incrementar el nivel de insatisfacción del cliente, como son; problemas con el proceso en línea, cobros indebidos, el servicio no era el esperado, entre otros<sup>12</sup>.

### 6.1.8 Asociaciones clave

Con el objeto de optimizar el modelo de negocio, City Parking generará alianzas con proveedores de estacionamientos; ya sea empresas o personas naturales, y con **influenciadores** que apoyen la captación de nuevos clientes. El rol que tienen estos influenciadores en captación y mantención de clientes es crítico para la viabilidad del emprendimiento.

A su vez, nos asociaremos con portales de pago que permitan entregar mayor confianza y seguridad para los segmentos de clientes.

### 6.1.9 Estructura de costos

El modelo de negocio, en función de los costos, está orientado a la generación de valor. La estructura de costos está integrada principalmente por costos fijos, los cuales están constituidos principalmente por arriendos, consumos básicos, formación, marketing y publicidad, mantención de sistemas y remuneraciones. Mientras que los costos variables están asociados a los incentivos de los clientes y el personal de ventas. **En el Anexo 8** se resume el modelo de Negocios mediante diagrama de CANVAS

## 6.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO

### 6.2.1 Estrategia de Entrada

Para posicionarnos en el mercado objetivo de City Parking (769.594 viajes diarios que usan la aplicación), la estrategia de entrada considerará los siguientes segmentos, market share (MS medido % de transacciones) y plazos (expresados como fases).

Fase	Alcance	Segmento	%MS	INICIO	TÉRMINO
1	SANTIAGO/PROVIDENCIA/LAS CONDES	PRESTADORES PARTICULARES	6,4%	AÑO 1	AÑO 5
		PRESTADORES COMERCIALES (ESTACIONAMIENTOS PRIVADOS+HOTELES)	0,6%	AÑO 2	AÑO 5

<sup>12</sup> Reportes E-commerce\_Reclamos 2013-2014. SERNAC

Fase	Alcance	Segmento	%MS	INICIO	TÉRMINO
		PRESTADORES CONCESIONADOS	0,1%	AÑO 3	AÑO 5

Tabla N°11. Estrategia de entrada

La condición de entrada utilizando el microsegmento de prestadores particulares en una relación de 80/20 de usuarios long term versus spot, cursa con la necesidad de comenzar con la masificación de la aplicación en un escenario donde no se comprometa la reputación de empresas y/o concesiones por efectos de la puesta en marcha, esto significa partir con personas naturales donde hoy en día su costo alternativo frente a la falla es mínimo. Para el segundo año ya se considera el ingreso de empresas y finalmente concesiones dado las restricciones que generan las licitaciones. La selección del eje Santiago/Providencia/Las Condes viene dado por la densidad habitacional y la tasa de ingresos de viajes provenientes de otras comunas.

### 6.2.2 Estrategia de Crecimiento

La escalabilidad del negocio se ve soportada por el interés que se manifiesta en ampliar cobertura de uso de aplicación en otras comunas de la Región Metropolitana y fuera de ésta. Basado en lo anterior la estrategia a seguir considerará 2 Fases más, según:

Fase	Alcance	Segmento	%MS	INICIO	TÉRMINO
2	COMUNAS QUE SUPEREN 100 VIVIENDAS/SUPERFICIE (KM2) GRAN SANTIAGO	PRESTADORES PARTICULARES	63,2%	AÑO 2	AÑO 5
		PRESTADORES COMERCIALES (ESTACIONAMIENTOS PRIVADOS+HOTELES)	8%	AÑO 3	AÑO 5
		PRESTADORES CONCESIONADOS	2,7%	AÑO 3	AÑO 5
3	COMUNAS QUE SUPEREN 100 VIVIENDAS/SUPERFICIE (KM2) EN EL RESTO DE CHILE	PRESTADORES PARTICULARES	15%	AÑO 3	AÑO 5
		PRESTADORES COMERCIALES (ESTACIONAMIENTOS PRIVADOS+HOTELES)	2,4%	AÑO 3	AÑO 5
		PRESTADORES CONCESIONADOS	0,8%	AÑO 3	AÑO 5

Tabla N°12. Estrategia de crecimiento.

En la figura N°7 se resume los incrementos en participación de mercado proyectada para 5 años en funciones de transacciones diarias.

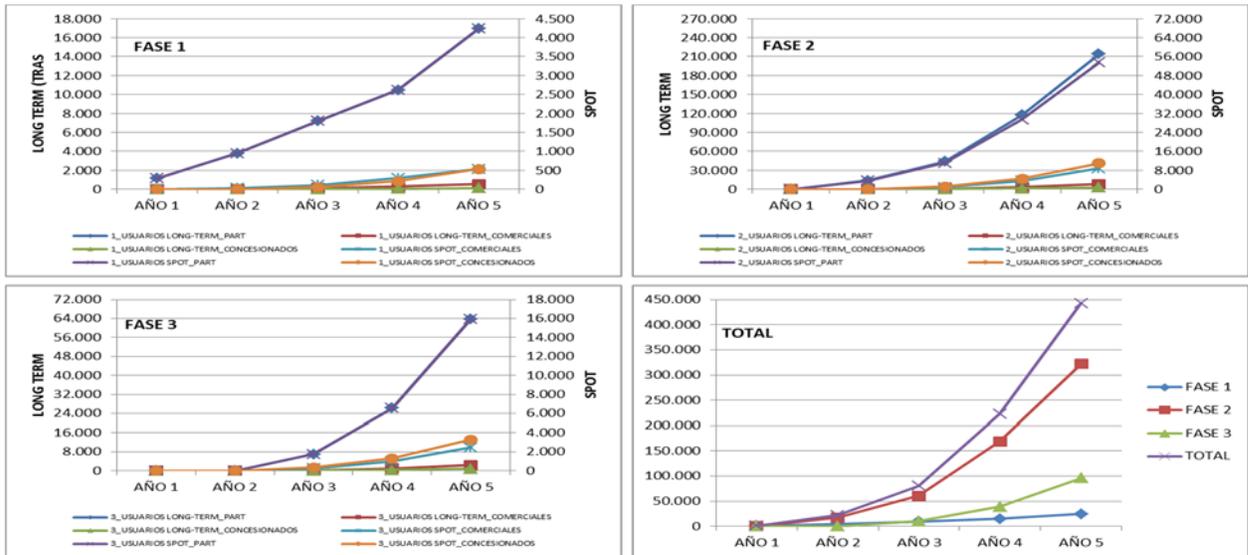


Figura N°7. Curva de escalamiento por fases y total (transacciones/día).

### 6.3 RSE Y SUSTENTABILIDAD

A nivel de responsabilidad social empresarial el servicio ofertado por City Parking genera un bienestar a la sociedad, ya que genera una fuente de ingresos adicional para personas naturales que tienen un activo ocioso durante algún tramo del día. También permite en alguna medida descongestionar las comunas con mayor flujo de vehículos, ya que los usuarios no generan tráfico buscando un lugar para aparcar.

A nivel de comunidad, participaremos en diversas campañas de conducción cero alcohol, además de programas especiales de apoyo a la conducción segura y responsable, seguridad vial.

## VII. PLAN DE MARKETING

### 7.1 OBJETIVOS DE MARKETING

En referencia al tipo de industria, la estimación de demanda y el análisis interno se plantean los siguientes objetivos de Marketing:

Segmento	Microsegmento	Objetivos	Métrica
Usuario	Long Term	1.- Incrementar las transacciones en un 80% anualmente.	Tasa de ventas
		2.- Alcanzar un market share de un 8% al quinto año.	Share of Requirements (SOR)
		3.- Incrementar la conversión de nuevos clientes en un 0,2% anualmente.	Tasa de conversión
		4.- Disminuir el costo de adquisición en un 15% anualmente	Costo de Adquisición (CAC)
		5.- Alcanzar una tasa de retención de un 70% al quinto año	Tasa de retención
		6.- Alcanzar el grado de satisfacción de clientes en un 80% al quinto año	Grado de satisfacción de clientes
		7.- Incrementar la rentabilidad del cliente en un 30% anualmente	Retorno sobre la inversión (ROI)
	Spot	1.- Incrementar las transacciones en un 100% anualmente.	Tasa de ventas
		2.- Alcanzar un market share de un 7% al quinto año.	Share of requirements (SOR)
		3.- Incrementar la conversión de nuevos clientes en un 0,2% anualmente.	Tasa de conversión
		4- Disminuir el costo de adquisición en un 20% anualmente.	Costo de Adquisición (CAC)
		5.- Alcanzar una tasa de retención de un 70% al quinto año.	Tasa de retención
		6.- Alcanzar el grado de satisfacción de clientes en un 70% al quinto año.	Grado de satisfacción de clientes
		7.- Incrementar la rentabilidad del cliente en un 20% anualmente.	Retorno sobre la inversión (ROI)
Prestador	Particulares	1.- Disminuir la adquisición de clientes en un 2% anualmente.	Tasa de adquisición
		2.- Disminuir el costo de adquisición en un 12% anualmente.	Costo de Adquisición (CAC)
		3.- Alcanzar una tasa de retención de un	Tasa de retención

Segmento	Microsegmento	Objetivos	Métrica
		70% al quinto año.	
		4.- Disminuir el costo de retención en un 10% anualmente.	Costo de retención
		5.- Alcanzar el grado de satisfacción de clientes en un 80% al quinto año.	Grado de satisfacción de clientes
	Comerciales	1.- Disminuir la adquisición de clientes en un 3% anualmente.	Tasa de adquisición
		2.- Disminuir el costo de adquisición en un 18% anualmente.	Costo de Adquisición (CAC)
		3.- Alcanzar una tasa de retención de un 65% al quinto año.	Tasa de retención
		4.- Disminuir el costo de retención en un 15% anualmente.	Costo de retención
		5.- Alcanzar el grado de satisfacción de clientes en un 70% al quinto año.	Grado de satisfacción de clientes
	Concesionados	1.- Disminuir la adquisición de clientes en un 4% anualmente.	Tasa de adquisición
		2.- Disminuir el costo de adquisición en un 20% anualmente.	Costo de Adquisición (CAC)
		3.- Alcanzar una tasa de retención de un 65% al quinto año.	Tasa de retención
		4.- Disminuir el costo de retención en un 20% anualmente.	Costo de retención
		5.- Alcanzar el grado de satisfacción de clientes en un 65% al quinto año.	Grado de satisfacción de clientes

En **Anexo 13** se resumen los principales indicadores asociados a e-commerce por cliente.

## 7.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

City Parking apunta a un modelo de negocio C2C (customer to customer), donde la estrategia de posicionamiento, definirá la viabilidad comercial de la iniciativa. Para poder definir el o los segmentos de interés se definen a los oferentes del servicio; denominados prestadores, como quienes desean aprovechar la capacidad ociosa de sus activos para generar una fuente de ingreso adicional, aumentar la ocupación de sus bienes y mejorar su visibilidad y reputación con las municipalidades. De forma complementaria por el otro lado denominados usuarios a los demandantes, quienes buscan optimizar su presupuesto y

valorar su tiempo mediante el uso de la tecnología. En las siguientes tablas se resumen los atributos de cada segmento por variable:

<b>Tipo 1: Usuarios</b>		
<b>Variables de segmentación</b>	<b>Long- Term</b>	<b>Spot</b>
<b>Demográficas</b>	C2- C3 Formación Técnica- Profesional Hombres- Mujeres 19- 59 años	ABC1 Formación Universitaria Hombres- Mujeres 19- 59 años
<b>Psicográficas</b>	Trabajadores- Estudiantes. Uso masivo de tecnologías. Utilizan dispositivos con internet. Utilizan transporte privado propio.  Optimizan su presupuesto.	Personas naturales. Uso masivo de tecnologías. Utilizan dispositivos con internet. Utilizan transporte privado propio o de la empresa  Valoran su tiempo.
<b>Comportamiento de Uso</b>	Uso individual. Frecuencia de Lunes a Viernes. Desplazamiento fuera de su comuna de residencia. Tiempo promedio de estacionamiento superior a 4 h.	Uso Individual Frecuencia esporádica Desplazamiento fuera de su comuna de residencia. Tiempo promedio de estacionamiento inferior a 4 h.
<b>Comportamiento de Compra</b>	Disposición de pago online Frecuencia de compra semanal, mensual, anual. Plan de pago mensual o semanal	Disposición de pago online Frecuencia de compra ocasional Pago por uso

Tabla N°13. Perfil de Usuario.

<b>Tipo 2: Prestadores</b>			
<b>Variables de segmentación</b>	<b>Particulares</b>	<b>Comerciales</b>	<b>Concesionados</b>
<b>Demográficas</b>	Personas naturales y/ó comité de edificios. Ubicados en comunas de alta densidad habitacional y poblacional.	Estacionamientos privados y hoteles. Ubicados en comunas con alta densidad poblacional.	Municipalidades. Ubicados en comunas con alta densidad poblacional.
<b>Psicográficas</b>	Fuente adicional de ingresos. Trabajo flexible, independencia. Uso de tecnologías.	Aumentar el uso de activos. Obtener información online. Uso de tecnologías.	Aumentar el uso de activos. Obtener información online. Uso de tecnologías
<b>Comportamiento de Uso</b>	Uso por capacidad ociosa. Frecuencia de uso esporádico.	Uso por capacidad ociosa. Frecuencia de uso diario.	Uso por capacidad ociosa. Frecuencia de uso diario.
<b>Comportamiento de Compra y pago</b>	Pago por transacción. Disposición de pago online.	Pago por transacción. Disposición de pago online.	Pago por transacción. Disposición de pago online.

Tabla N°14. Perfil de Prestador.

### 7.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

City parking es una plataforma tecnológica que permite proveer de información precisa y en tiempo real para reservar sitios para aparcamiento en zonas urbanas altamente congestionadas y transitadas del país. Este servicio viene a cubrir una falencia actual del mercado donde Chile a pesar de ser unos de los países más interconectados no cuenta con servicios de arrendamiento en línea de estacionamiento.

La estrategia de producto/servicio se basa en establecer y entregar a cada cliente (usuario/prestador) información de alternativas de estacionamiento para ofertar o rentar, estableciendo un market place donde para cada necesidad existe una opción. Después de la personalización de la plataforma por cliente (reserva, geoposición, preferencias de uso,

avisos personalizados), el siguiente atributo en importancia es el pago online por tiempo efectivo de uso o extensiones requeridas, con esto estamos logrando evitar el manejo de dinero en efectivo al momento de cancelar, aumentando la sensación de seguridad tanto del usuario como del arrendatario.

### 7.3.1 Mapa de posicionamiento

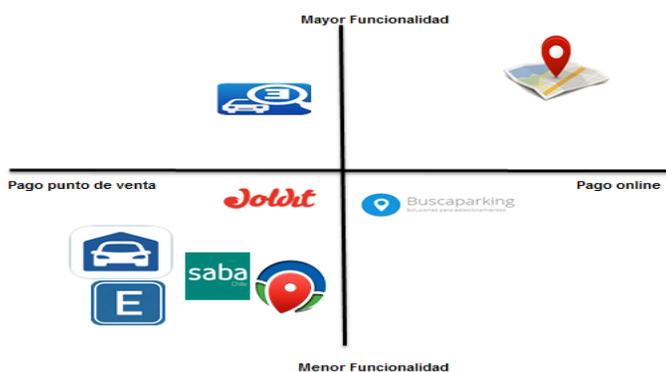


Figura N°8. Mapa de posicionamiento.

## 7.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

Inicialmente el precio ofertado para estacionar dependerá del tipo y del valor promedio que presente referencias de estacionamientos privados/concesionados cercanos a la zona de necesidad. Para hacer atractiva la oferta, descuentos serán aplicados en función del tipo de prestador. A modo de ejemplo para puesta en marcha se plantean los siguientes esquemas. (ver tablas N°15 y 16).

	TIPO ESTACIONAMIENTO			
	DESCUENTO	SUPERFICIE	SUBTERRANEO	EN EDIFICIOS
REFERENCIA POR 30 MIN (\$)		540	610	650
PARTICIPACIÓN DEL OFERTA DISPONIBLE		10%	80%	10%
USUARIOS LONG-TERM	20%	432,0	488,0	520,0
USUARIOS SPOT	10%	486,0	549,0	585,0

Tabla N°15. Estimación de precio para Prestador Particular

	TIPO ESTACIONAMIENTO			
	DESCUENTO	SUPERFICIE	SUBTERRANEO	EN EDIFICIOS
REFERENCIA POR 30 MIN (\$)		540	610	650
PARTICIPACIÓN DEL OFERTA DISPONIBLE		30%	40%	30%
USUARIOS LONG-TERM	5%	513,0	579,5	617,5
USUARIOS SPOT	2%	529,2	597,8	637,0

Tabla N°16. Estimación de precio para Prestador Privado/Concesiones

Dentro del cobro por el servicio City Parking realizará cargos por comisiones, las cuales serán efectivas por transacción realizada. La tabla de comisiones se fijará por tipo de usuario en base al tipo de prestador utilizado y la cantidad promedio móvil de transacciones realizadas los últimos 3 meses. Los cargos irán al Usuario, salvo cuando el prestador sea Particular. Durante el primer año la comisión será fija (5%) sobre el monto total de cada transacción, esto nos permite solventar los costos de operaciones. Para más detalles respecto a comisión ver **Anexo 9**.

## 7.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La introducción al mercado de City Parking será a través de canales propios, en este caso mediante el sitio web para pruebas de concepto y finalmente aplicación móvil multiplataforma disponible en Google Play y App Store, tienda virtual de Apple. Esta estrategia de distribución se enlaza con el uso intensivo de herramientas de marketing digital para acelerar adopción (posición en búsquedas (SEO), palabras claves (SEM), email marketing, blogs y foros, entre otras).

## 7.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS

En línea con los objetivos de marketing declarados por cada tipo de usuario/prestador para el desarrollo de la estrategia de comunicación y ventas se implementarán tres tácticas de marketing:

### 7.6.1 Atraer nuevos clientes

Como se menciona previamente la ruta crítica en este tipo de negocios es la rápida adopción de la aplicación, luego todo lo que se realizará para incorporar y mantener clientes estará dado por este fin. Para esto se ha planteado desarrollar una aplicación móvil multiplataforma (Android e iOS), implementar displays integrados en páginas webs afines al público objetivo y relacionadas al servicio ofertado, gestionar una posición privilegiada dentro de los

resultados de búsqueda de Google, utilizar las redes sociales con más usuarios; tales como Facebook, Twitter e Instagram, para comunicarles respecto al servicio de rentas de estacionamientos. Así como foros, blogs o email marketing y finalmente fortalecer las relaciones públicas para posicionar la marca vía actividades presenciales, medios escritos especializados y/o televisión.

### **7.6.2 Convertir (Experiencia de usuario)**

Apoyados en el web site y la aplicación móvil se desarrollaran herramientas que permitan atraer clientes que no conozcan o tengan dudas sobre las funcionalidades que entrega la aplicación de City parking, entre estas podemos mencionar desarrollo de Mobile Advertising (anuncios gráficos y enlaces patrocinados), generación de cupones promocionales y envío de contenidos mediante SMS y MMS a los usuarios de interés y publicaciones donde se resalte la experiencia de compra de los usuarios inscritos mediante técnicas eCommerce.

### **7.6.3 Retener (Fidelización)**

Con el propósito de fidelizar a nuestros clientes y minimizar fugas se ha planteado acciones tales como desarrollo de campañas publicitarias personalizadas con información de interés, descuentos y/o promociones, implementación de Blog de City parking para entregar información del interés de nuestros clientes, disposición de call center de asistencia personal con alto nivel de servicio orientado a mejorar su experiencia de uso de la aplicación y valoración de satisfacción y premios por fidelidad.

### **7.6.4 Iniciativas estratégicas del plan de marketing por tipo de cliente**

En función de lograr un rápido posicionamiento de City Parking se han definido una serie de iniciativas personalizadas en función de tipo de usuario/prestador (**Ver Anexo 10**). El foco principal es implementar acciones tácticas que permitan captar, convertir y fidelizar a usuarios long-term y spot, así como captar y fidelizar a prestadores particulares, privados y concesiones.

## **7.7 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL**

Tal como fue mencionado en el punto 6.2 dado el tamaño de mercado potencial definido para City Parking se plantea por cada Fase las siguientes proyecciones de demanda:

FASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FASE 1	1.421	4.896	9.575	14.823	24.527
FASE 2	0	17.414	60.446	168.844	321.867
FASE 3	0	0	10.297	39.362	96.124
<b>TOTAL</b>	<b>1.421</b>	<b>22.310</b>	<b>80.317</b>	<b>223.029</b>	<b>442.518</b>

Tabla N°17. Proyección de crecimiento de transacciones diarias proyectadas por año para cada Fase. **(Ver detalle por tipo de usuario/prestador en Anexo 11).**

El crecimiento para el primer año sólo considera transacciones a partir del segundo mes. La propuesta considera una fase inicial de uso de una aplicación web por los primeros 6 meses, luego de lo cual se migraría una plataforma multiformato para App

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CAPTURA	0	171	1.364	10.230	20.460	34.100	44.331	44.331	68.201	51.151	51.151	15.345
% MES	0%	0%	0%	3%	6%	10%	13%	13%	20%	15%	15%	5%
% ACUMULADO	0%	0%	0%	3%	9%	19%	32%	45%	65%	80%	95%	100%

Tabla N°18. Proyección de crecimiento de transacciones mensuales proyectadas para el primer año.

## 7.8 PRESUPUESTO DE MARKETING Y VENTAS

El presupuesto de marketing y ventas esta diferenciado por tipo de clientes **(Ver Anexo 12 presupuesto de marketing y ventas por tipo de clientes)**, donde los medios utilizados se determinaron en función de las tácticas de marketing captar, convertir y fidelizar en concordancia de las fases definidas en la estrategia de escalamiento.

En el siguiente cuadro podremos ver el presupuesto proyectado por tipo de medio:

Ítem	1	2	3	4	5
Venta Directa	5.000.000	7.500.000	11.250.000	16.875.000	25.312.500
Medios digitales	15.850.324	35.886.820	77.148.602	161.527.860	306.059.389
Relaciones Públicas	3.000.000	6.000.000	12.000.000	24.000.000	48.000.000
Medios Tradicionales	0	52.000.000	72.000.000	92.000.000	110.000.000
Promoción	13.000.000	35.000.000	60.000.000	77.000.000	132.000.000
<b>Monto Anual \$</b>	<b>36.850.324</b>	<b>136.386.820</b>	<b>232.398.602</b>	<b>371.402.860</b>	<b>621.371.889</b>

Tabla N° 19. Presupuesto de Marketing y ventas por tipo de medio.

Para mayor detalle, ver la parte I del plan de negocios.

## **VIII. PLAN DE OPERACIONES**

### **8.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES**

La estrategia de operaciones estará basada estrechamente con la propuesta de valor establecida para cada micro segmento definido a nivel de prestador y usuario, entendiendo que ambos están interrelacionados. Basado en esta condición la primera aproximación de la operación estará dada en lograr un rápido posicionamiento de la aplicación en los prestadores particulares localizados en ubicaciones cercanas al eje de la línea N°1 del metro, en las comunas de Las Condes, Providencia y Santiago, de preferencia en zonas de condominios de edificio. Con esta acción se logrará desarrollar la oferta necesaria para capturar la demanda de acuerdo al escalamiento establecido en el punto 6.2. Para las siguientes fases, el reconocimiento de la calidad del servicio por parte de prestadores particulares y los usuarios, permitirá acelerar la generación de confianza y reputación con empresas privadas y concesionarios, considerados actores claves para ampliar la cantidad de ubicaciones disponibles para estacionar.

La localización de la oficina operativa será el Centro de Santiago con el objeto de poder estar cerca de la implementación en su etapa inicial, para así poder establecer comunicaciones más efectivas con nuestros suscriptores. En este punto la captura de clientes ya sea prestadores o usuarios será articulada en base a una promoción agresiva por diferentes canales así como un precio atractivo, una ubicación acorde con las necesidades de los usuarios y un producto con la capacidad de personalizarse y comodidad definida en base a los requerimientos de cada usuario.

### **8.2 FLUJO DE OPERACIONES**

Los flujos de operaciones están dados por las relaciones que se establecen entre usuario – prestador. Para los flujos de operación tanto para prestador como usuario se establecen pasos críticos, destacados en colores diferentes, que serán foco en el desarrollo de la aplicación, ya que condicionarán la viabilidad y posicionamiento que está tenga en función de las propuestas de valor que se establecieron en punto 6.1.2. En términos generales se considera lo siguiente:



Figura N°9. Flujo de operación para prestador.



Figura N°10. Flujo de operación para usuario.

### 8.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

El plan de desarrollo e implementación para esta iniciativa considera un posicionamiento basado inicialmente en la localización y dentro de ésta por tipo de prestador de servicios.

Etapa preliminar o gestación:

Tomando en cuenta la oportunidad de negocio detectada para esta etapa se pretende desarrollar un prototipo de aplicación en formato web que permita capturar principales necesidades de los usuarios. Esta prueba de concepto servirá como base para el desarrollo de la aplicación móvil.

Fase 1\_Zona céntrica de Región Metropolitana:

Para esta etapa se plantea la generación de oferta de estacionamiento en las comunas de Las Condes, Providencia y Santiago para prestadores particulares como primera fase, basados en los estudios de movilidad analizados. Dentro de esta etapa se sumarán posteriormente en fases secuenciales la oferta a nivel de prestadores privados y finalmente concesionados. El periodo de tiempo considerado para esta etapa es de 5 años en total.

Como piloto se considerará etapa relacionada con captura de prestadores particulares para satisfacer requerimientos de usuarios Long-term.

#### Fase 2\_Región Metropolitana

Durante el segundo año de operación se plantea ampliar cobertura de servicios para comunas de alta densidad de la Región Metropolitana (sobre 100 viviendas/km<sup>2</sup>). La estrategia de posicionamiento por prestador es similar a lo anterior completándose a los 5 años del proyecto.

#### Fase 3\_Resto del país

Finalmente a partir del cuarto año de la iniciativa, con toda la experiencia acumulada del posicionamiento en la Región Metropolitana, se masificará el servicio de reserva de estacionamiento a comunas del Chile que cumplan con el criterio de alta densidad habitacional (sobre 100 viviendas/km<sup>2</sup>). El objetivo es completar esta fase el año 5. **(Ver carta Gantt en Anexo 14).**

### 8.4 DOTACIÓN

Entendiendo que nuestras ventajas competitivas son capital intelectual y enfoque en orientación al cliente, el equipo que participará en este proyecto deberá cubrir los requerimientos de las propuestas de valor establecidas por cada microsegmento, así como la estrategia de posicionamiento. En particular para este emprendimiento se ha definido la siguiente dotación:

Ítem	Cantidad
Community Manager	1
Ejecutivo Call Center	1 a 3
Ejecutivo de Ventas	1 a 2
Gerente Comercial	1
Gerente General	1
Soporte	1 a 2

Tabla N°20. Requerimiento de dotación. Cantidad depende de la fase del emprendimiento.

En este equipo de trabajo la experiencia, el motor propio y la orientación al servicio serán competencias claves para lograr posicionar rápidamente a City Parking como una opción para la reserva de estacionamientos.

## **IX. LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS**

### **9.1 EQUIPO GESTOR**

El equipo gestor lo conforman dos profesionales con experiencia en área operativas y de control de gestión, que identificaron la oportunidad de negocio que se presenta, en la reserva anticipada vía aplicación para Smartphone, de lugares para estacionar dada la oferta limitada de estacionamientos en días laborales. Lo anterior se observa principalmente en zonas de alta densidad poblacional y habitacional, donde la movilidad entre comunas representa un porcentaje significativo del transporte diario de privados. Para que este emprendimiento pueda ser factible, referencias en otros países, encuestas y levantamiento de información relevante, fueron ejecutados por el equipo gestor para establecer los requerimientos de la nueva aplicación, la cual debe estar orientada a brindar una experiencia de servicio superior a la oferta disponible. En esta lógica se han definido posiciones claves que permitirán asegurar cumplir con la propuesta de valor declarada, dentro de las que podemos mencionar:

1. Community Manager, encargado de conformar y potenciar red social que haga visible la aplicación y las ventajas que trae su uso. Bajo su responsabilidad estará la de fortalecer la plataforma de soporte para que el servicio prestado sea de la calidad esperada por cada microsegmento identificado.
2. Soporte en línea, experto en la aplicación que velará por dar respuesta en tiempo y forma a cada requerimiento de prestadores y usuarios del aplicativo.
3. Ejecutivo de ventas, responsable de implementar estrategias de posicionamiento de la aplicación en los microsegmentos identificados como de interés para el emprendimiento.
4. Cargos de Gerente General, Gerente Comercial y ejecutivos de Call Center estarán alineados y coordinados para implementar el modelo de negocios dentro de lo que la planificación estratégica requiera. En este sentido el Gerente General tomará responsabilidades asociadas con Finanzas, Operaciones y temas Legales.

### **9.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Para la operatividad de la empresa la siguiente estructura organizacional se ha definido (ver Figura N°11). La idea con esta organización de roles es potenciar la tasa de conversión de clientes/prestadores maximizando los ingresos. Basado en esta estrategia se ha considerado

la participación de un Asesor Tecnológico que se encargue de visualizar nuevas tendencias y mercados complementarios donde esta aplicación pueda ser usada y se requiere mejorada.



Figura N°11. Organigrama.

### 9.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

Nuestra ventaja competitiva se basa en la respuesta hacia los clientes y la capacidad del equipo gestor, es por ello que nuestros esfuerzos internos se enfocaran en retener y desarrollar al capital humano.

Para aquello, generaremos oportunidades de desarrollo, la dirección será a través de la conformación de equipos auto dirigidos; lo que permitirá mayor libertad y autonomía en el trabajo, nos preocuparemos del bienestar y calidad de vida de nuestros colaboradores, proveeremos de beneficios recreativos tales como; áreas de descanso en los intervalos de trabajo, actividades deportivas, comunitarias, paseos y excursiones programados. También entregaremos beneficios suplementarios como horario móvil del trabajo, ticket de almuerzo y transporte.

Con respecto a las compensaciones financieras, desarrollaremos un plan de incentivos condicionado a las metas de ventas. En este caso, anualmente entregaremos bonos de hasta 0,4% sobre las ventas.

## X. PLAN DE FINANCIAMIENTO

### 10.1 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Los ingresos se estimaron en función de la cantidad de transacciones realizada durante el periodo de evaluación por los tipos de usuarios. Para lo cual se pondero la cantidad de transacciones en relación a los tramos por minutos. En **Anexo 15** se grafican los ingresos proyectados por tipo de usuarios para observar la evolución.

Los ingresos esperados los podemos ver en la siguiente tabla en relación al tipo de usuarios:

	1	2	3	4	5
Long-Term	6.623.681	106.582.901	409.605.573	1.153.033.662	2.248.230.245
Spot	1.862.910	37.211.753	146.073.783	428.977.883	915.636.445
<b>Total</b>	<b>8.486.591</b>	<b>143.794.655</b>	<b>555.679.356</b>	<b>1.582.011.545</b>	<b>3.163.866.690</b>

Tabla N°21. Tabla de ingresos proyectados por tipo de Usuarios.

### 10.2 BALANCE

<b>Activos Corrientes</b>	<b>\$</b>	<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>\$</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo	1.341.283.579	otros pasivos financieros corrientes	0
Otros activos financieros corrientes	0	Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	61.548.533
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	316.386.669	Cuentas por pagar a entidades relacionadas	0
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	0	Otras provisiones corrientes	0
Inventarios	27.665.190	Pasivos por impuestos corrientes	0
Activos no corrientes y grupos de activos	0	<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>61.548.533</b>
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>1.685.335.438</b>	<b>Pasivos No Corrientes</b>	
<b>Activos no corrientes</b>		Otros pasivos financieros no corrientes	0
Otros activos financieros no corrientes	0	Otras cuentas por pagar no corrientes	0
Otros activos no financieros no corrientes	0	Cuentas por pagar a entidades relacionadas, no corriente	0
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	0	Otros pasivos no financieros no corrientes	0
Inversiones contabilizadas por el metodo de participación	0	<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>0</b>
Activos intangibles distintos de plusvalía	115.484.895	<b>Patrimonio Neto</b>	
Plusvalía	0	capital emitido	0
Propiedad, plantas y equipas	15.100.000	Ganancias (pérdidas) acumuladas	1.754.371.801
Activos biológicos	0	Otras reservas	0
Propiedades de inversión	0	Patrimonio neto atribuible	0
Activos por impuestos diferidos	0	Participaciones minoritarias	0
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>130.584.895</b>	<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>1.754.371.801</b>
<b>Total Activos</b>	<b>1.815.920.333</b>	<b>Total Pasivos-Patrimonio</b>	<b>1.815.920.333</b>

Tabla N° 22. Balance fines de 2022

## 10.3 FLUJO DE CAJA Y ESTADO DE RESULTADOS

### 10.3.1 Flujo de caja puro

Para estimar el flujo de caja se tomó como referencia el método presentado por Maquieira y Willat el año 2006, donde se plantea que se necesita hacer la valoración de los flujos considerando 100% patrimonio propio, y luego hacer una valoración de la deuda a adquirir de manera diferida. Esto permite obtener un valor al patrimonio del emprendimiento y un valor de negociación para los inversionistas de capital de riesgo.

El horizonte de valoración la realizamos desde fines del 2017 hasta 2022 (5 años).

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos (+)</b>		8.486.591	143.794.655	555.679.356	1.582.011.545	3.163.866.690
Ventas Long- Term		6.623.681	106.582.901	409.605.573	1.153.033.662	2.248.230.245
Ventas Spot		1.862.910	37.211.753	146.073.783	428.977.883	915.636.445
<b>Costos Variables (-)</b>		4.616.705	58.945.347	74.739.677	428.504.326	615.485.329
Comisiones		-3.428.583	-40.264.500	-46.383.364	-236.826.527	-232.656.502
Web Pay		-1.188.123	-18.680.848	-28.356.313	-191.677.799	-382.828.827
<b>Margen de Contribución</b>		3.869.885	84.849.308	480.939.679	1.153.507.219	2.548.381.361
Margen/Ingresos		46%	59%	87%	73%	81%
<b>Costos Operacionales (-)</b>		159.458.204	270.884.795	373.647.946	526.340.003	794.009.561
Gastos Generales		-28.007.880	-32.917.576	-36.170.597	-46.237.974	-60.191.731
Marketing y Publicidad		-36.850.324	-136.386.820	-232.398.602	-371.402.860	-621.371.889
Remuneraciones		-94.600.000	-101.580.400	-105.078.747	-108.699.169	-112.445.941
<b>EBITDA</b>		-155.588.319	-186.035.488	107.291.733	627.167.215	1.754.371.801
Margen Operacional		-1833%	-129%	19%	40%	55%
Depreciación		-3.333.333	-3.333.333	-3.333.333	-4.216.667	-4.216.667
<b>EBIT</b>		-158.921.652	-189.368.821	103.958.399	622.950.548	1.750.155.134
UAIA		-158.921.652	-348.290.473	-244.332.074	378.618.475	2.128.773.609
Tasa Impositiva		24%	25%	26%	27%	27%
Impuesto		0	0	0	-109.222.638	-472.541.886
<b>UDI</b>		-158.921.652	-189.368.821	103.958.399	513.727.910	1.277.613.248
<b>Ajustes</b>						
Depreciación (+)		3.333.333	3.333.333	3.333.333	4.216.667	4.216.667
Inversión de activo Fijo	-43.171.000	-7.796.000	-9.044.350	-23.184.723	-17.820.617	-14.468.206
Inversión en capital de trabajo	0	-18.726.989	-12.610.122	-43.745.659	-67.081.301	-140.339.255
FNC	-43.171.000	-182.111.307	-207.689.960	40.361.351	433.042.659	1.127.022.454
FNA	-43.171.000	-225.282.307	-432.972.267	-392.610.916	40.431.743	1.167.454.197

Tabla N°23. Flujo de caja Puro.

### 10.3.2 Capital de trabajo operativo (KT)

Ítem	KT Operativo					
	0	1	2	3	4	5
Cuentas por cobrar	0	848.659	14.379.465	55.567.936	158.201.154	316.386.669
Inventarios	0	18.340.000	22.852.180	23.573.302	26.813.349	27.665.190
Crédito IVA por inversión en activos	0	0	0	3.415.500	0	0
Cuentas por pagar	0	461.671	5.894.535	7.473.968	42.850.433	61.548.533
	<b>0</b>	<b>18.726.989</b>	<b>31.337.111</b>	<b>75.082.770</b>	<b>142.164.071</b>	<b>282.503.326</b>

Ítem	0	1	2	3	4	5
Total	0	18.726.989	31.337.111	75.082.770	142.164.071	282.503.326
Variación de KT	0	18.726.989	12.610.122	43.745.659	67.081.301	140.339.255

Tabla N°24. Capital de Trabajo Operativo.

## 10.4 REQUERIMIENTOS DE CAPITAL

### 10.4.1 Inversión en activo fijo

Se ha estimado para el período 2017-2022 un importe de \$115.484.895 en inversión en activos fijos. Estas necesidades de inversión son principalmente, equipamientos (Hardware y mobiliario), plataforma online y equipos informáticos necesarios para comenzar a operar con la página web y posteriormente con la aplicación móvil, así como también el call center y CRM.

Ítem	0	1	2	3	4	5
Equipamiento	10.000.000	0	0	12.650.000	0	0
Web Site	2.171.000	2.171.000	2.388.100	2.626.910	2.889.601	3.178.561
Apps	15.950.000	2.500.000	2.750.000	3.025.000	3.327.500	3.660.250
Call Center	12.550.000	0	0	0	0	0
Plataforma	2.500.000	3.125.000	3.906.250	4.882.813	6.103.516	7.629.395
CRM	0	0	0	0	5.500.000	0
<b>Total Inversión Activos</b>	<b>43.171.000</b>	<b>7.796.000</b>	<b>9.044.350</b>	<b>23.184.723</b>	<b>17.820.617</b>	<b>14.468.206</b>

Tabla N°25. Inversión en activo fijo.

### 10.4.2 Déficit Operacional

El mayor déficit operacional del flujo de caja acumulado es de -\$432.972.267 y corresponde al año 2 del flujo de caja puro.

## 10.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 10.5.1 Tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento se va a utilizar el modelo de valoración de activos (CAPM). El modelo establece que la tasa de retorno de equilibrio de todos los activos riesgosos es una función de su covarianza con el portafolio de mercado<sup>13</sup>. Donde el retorno esperado que se exige a cualquier activo riesgoso, viene dado por:

$$E(R_i) = R_f + \beta_i E(R_m - R_f)$$

Donde  $R_i$  es el retorno del activo  $i$ ,  $R_f$  es la tasa libre de riesgo,  $R_m$  es el retorno del portafolio de mercado, y  $\beta_i$  es el beta del activo. El término  $(E(R_m) - R_f)$  se denomina premio por riesgo de mercado. Ello, porque representa el retorno, por sobre la tasa libre de riesgo, que demandan los inversionistas para mantener el portafolio de mercado. Si bien el valor de Beta desapalancado para industrias relacionadas a la propuesta bordea el 0,85<sup>14</sup>, para efectos de esta evaluación se asumirá un mayor valor, 2.

En este caso:

Estimación Tasa de Descuento	Valor
Beta Patrimonial sin deuda	2
Tasa libre de riesgo	3,77%
Tasa de retorno esperado	8,04%
Premio por riesgo mercado	4,27%
Premio por Starup	4,50%
Costo de Capital ( $K_e$ )	16,80%

Tabla N°26. Tasa de descuento.

### 10.5.2 Valor Terminal

Para estimar el valor terminal de la iniciativa se tomó como referencia el método presentado por Maquieira y Willat el año 2006<sup>15</sup>, donde dado un factor de ajuste al EBITDA del último

<sup>13</sup> Fernández, Viviana, El modelo CAPM para distintos horizontes de tiempo. Revista de ingeniería de sistemas. Volumen XIX, 2005.

<sup>14</sup> <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls>

<sup>15</sup> Maquieira, C y Willat, Ch. 2006. Metodología de valoración de nuevas empresas (MVNE). Estudios de Administración, vol . 13, N°2, 2006, pp.1-23.

período, se obtiene el valor terminal. El factor en este caso corresponde a 3, luego el valor terminal es:

$$VT = \text{EBITDA (año 5)} \times 3 = \$1.754.371.801 \times 3 = \$5.263.115.403.$$

Ahora bien el valor terminal al valor presente es de

$$VP(VT) = \frac{VT}{(1+r_o)} = \frac{5.263.115.403}{(1+16,8\%)^5} = \$2.419.807.555.$$

### 10.5.3 VAN, TIR, y PAYBACK.

<b>VPN</b>	\$ 467.958.235,13
<b>VAN (16,8%)</b>	\$ 424.787.235,13
<b>TIR</b>	48,1%
<b>PAYBACK</b>	3,9

### 10.5.4 Punto de Equilibrio

Para la determinación del punto de equilibrio se utilizaron los resultados de los flujos netos acumulados (FNA) del flujo de caja (horizonte de 5 años y montos en pesos)

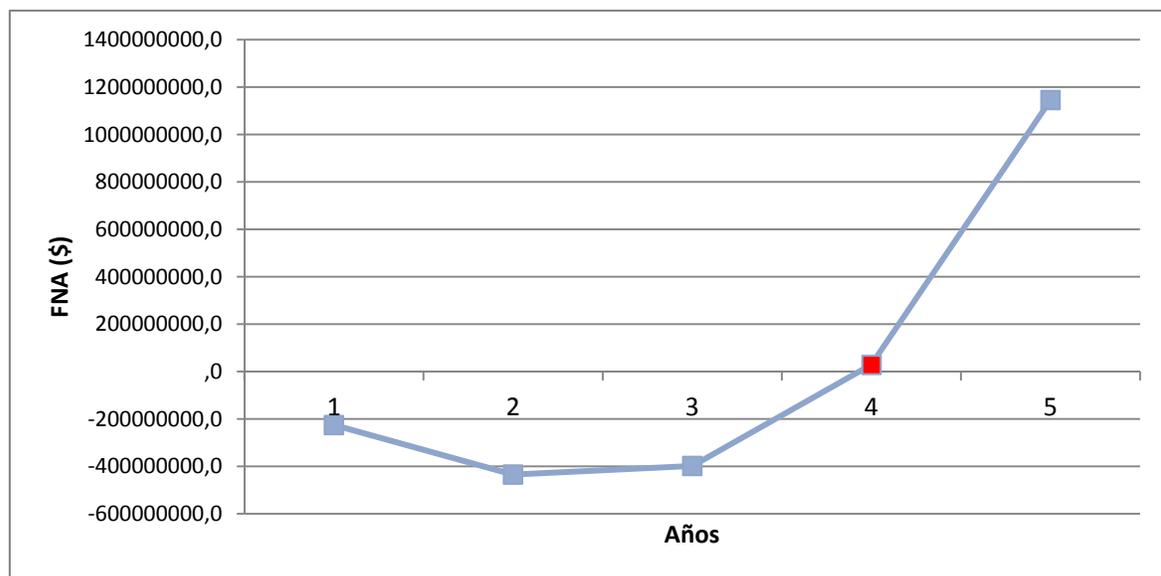


Figura N°12. Gráfico de punto de equilibrio.

En conclusión, el proyecto considera una estabilización al cuarto año de funcionamiento.

### 10.5.5 Ratios Financieros relevantes

Ratio	1	2	3	4	5
Margen de contribución	3.869.885	84.849.308	480.939.679	1.153.507.219	2.548.381.361
EBITDA	-155.588.319	-186.035.488	107.291.733	627.167.215	1.754.371.801
EBIT	-158.921.652	-189.368.821	103.958.399	622.950.548	1.750.155.134
Margen Utilidad Bruta	46%	59%	87%	73%	81%
Margen EBITDA	-1833%	-129%	19%	40%	55%
ROA	-9%	-10%	6%	28%	70%
ROE	-122%	-145%	80%	393%	978%
Tasa de Crecimiento		1594%	286%	185%	100%

Tabla N°27. Ratios Financieros del proyecto

### 10.5.6 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad utilizamos las variables de ingresos y costos en marketing y ventas para determinar los cambios del valor actual neto. Las variables se presentan de manera inversamente proporcional.

El análisis demuestra que el VAN es muy sensible a cambios en las variables, donde los ingresos son los que más pesan a los cambios del valor actual neto.

		Marketing y Ventas						
		-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
Ingresos	30%	1.194.326.502						
	20%		931.980.308					
	10%			669.634.113				
	0%				424.787.235			
	-10%					144.941.723		
	-20%						-96.997.271	
	-30%							-379.750.666

Tabla N°28. Análisis de sensibilidad cambios entre ingresos y costos en marketing.

## 10.6 PROPUESTA INVERSIONISTA

### 10.6.1 Oferta para el inversionista

Para desarrollar la propuesta para el accionista se valorizó la empresa de acuerdo al modelo de MVNE citado previamente en punto 10.5.2. Bajo esta metodología el valor de la empresa (VNE) es la suma de los flujos de caja libre positivos (FCL+) descontados más el valor

presente del valor terminal (VT) más la suma de los flujos de caja con deuda (FCD) descontados. Otra forma de cálculo se establece al descontar del valor presente ajustado (VPA) lo flujos de caja libre negativos (FCL-) descontados. Esto puede representarse de la siguiente forma.

$$VNE = \sum_{i=0}^n \frac{FCL^+_i}{(1+r_0)^i} + \frac{VT}{(1+r_0)^n} + VP_N(FCD)$$

$$VNE = VPA - \sum_{i=0}^n \frac{FCL^-_i}{(1+r_0)^i}$$

Conocido el VNE y definido que no habrá financiamiento externo es factible determinar el valor del patrimonio (VE) necesario para negociar participación de inversionista. Para el caso de City Parking la valoración de empresa, empleando la segunda ecuación en valor de la nueva empresa es:

$$VNE = \$ 3.195.870.826,21 - (-\$351.276.036) = \$ 3.547.146.862$$

Calculado ya el VNE el siguiente paso es determinar el VE, el cual se obtiene de la siguiente diferencia:

$$VE = VNE - VD = \$ 3.547.146.862 - \$0 = \$ 3.547.146.862$$

Activo	Deuda	Patrimonio
\$3.547.146.862	\$0	\$ 3.547.146.862

Tabla N°29. Valoración de City Parking

Tomando en consideración el valor del patrimonio, la suma de flujos negativos y la necesidad de fondos para inversión, la oferta se separa en 2 rondas de aumento de capital:

1. Primera ronda o inicial donde los fundadores aportan el 100% de la inversión necesaria (\$43.171.000) para poder realizar un prototipo de aplicación tomando la fase 1 como mercado objetivo, con esto desafiamos propuesta de valor y confirmamos dimensionamiento de mercado.
2. Segunda ronda, acá buscamos incremento de capital para absorber inversión y gastos operativos que nos permitan incrementar participación de mercado de 0,2% al

100% del mercado objetivo (769.594 transacciones/día) en los próximos 4 años.  
Para esto consideramos:

Aumento de capital \$389.801.267

Aporte de inversionista \$389.801.267 (47% año 1 y 53% año 2)

Aporte de fundadores \$0

Uso de fondos en déficit proyectado de 24 meses a partir del año primero.

Propiedad para inversionista 12,2%

Valorización pre money \$ 2.805.291.085

Acciones inversionistas 122 acciones Serie A preferente con hurdle rate de 10%.

Acciones fundadores 878 acciones Serie A preferente con hurdle rate de 10%.

Representación 1de 3 directores con quórum calificado.

Estrategia de salida Clausulas preferentes en eventos de venta de la empresa.

Con ésta propuesta al cabo de 5 años el inversionista habrá amplificado su capital en 5,0 veces.

	t = 1	t = 5 años
FUNDADORES	2.805.291.085	14.091.146.317
INVERSIONISTA	389.801.267	1.957.995.274
	3.195.092.352	16.049.141.591

Tabla N°30. Propuesta para inversionista considerando un 12,2% de participación (valores en millones de CLP – TIR 48,1%)

### 10.6.2 Estructura Societaria

La estructura societaria planteada es una sociedad por acciones (SPA)<sup>16</sup> regulada de acuerdo a Ley 20190, donde

1. Los derechos y obligaciones de los accionistas, el régimen de su administración serán definidos por los socios fundadores.
2. La cantidad de acciones a emitir irán en relación al porcentaje de la propiedad de la empresa definida de acuerdo a valoración y aporte de las partes.

<sup>16</sup> <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1974&idParte=8725192&idVersion=>

3. La generación de nuevas acciones será aprobada sólo con unanimidad de los fundadores e inversionistas
4. Las responsabilidades serán sólo hasta el monto de los aportes respectivos dada la constitución de la sociedad
5. Se podrán generar distintos tipos de acciones para soportar compensaciones a personal clave dentro de la empresa y/o requerimientos puntuales de capital que afecten la operatividad de la empresa. Esto último será a través de votación directa, una acción un voto, donde aprobación será aceptación con más 75% de respuestas favorables.
6. Frente a conflictos / o diferencias el arbitraje será realizado en la cámara de comercio de Santiago.
7. Los estatutos de la empresa deben aprobados por el 100% de los accionistas.
8. En evento de liquidación el patrimonio se distribuirá en función de la estructura de capital.
9. Durante 3 años los accionistas no podrán participar en emprendimientos o sociedades relacionadas con el mercado donde City Parking operará.
10. La repartición de dividendos será a partir del 6 año.

### **10.6.3 VAN y TIR para el inversionista**

En función de su aporte y los flujos netos de caja proyectados para 5 años, para luego asumir flujo constante hasta los 10 años, la tasa interna de retorno calculada es de TIR= 12%, en tanto que el VAN (8%) es \$120.147.815, con un payback de 7,59 años. Ver detalles en Anexo N°18.

## **XI. RIESGOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS CRÍTICOS**

Para evaluar el riesgo de la propuesta varios modos de fallo fueron identificados y valorados en función de su severidad, ocurrencia y defectibilidad. Los valores de nivel de riesgo alto/medio conducen posteriormente a un plan de acción para mitigar su efecto. Los resultados de esta evaluación se detallan en **Anexo 16**.

### **11.1 RIESGOS INTERNOS**

#### **11.1.1 Punto de vista de prestador**

Desde el punto de vista del prestador se identificaron un total de 10 potenciales riesgos, 2 riesgos alto y 5 medios principalmente relacionados con inscripción de prestadores, responsabilidades, tarificación y mantención de registros.

#### **11.1.2 Punto de vista de usuario**

A nivel de usuario 9 modos de fallo se identificaron, 3 riesgos altos y 4 riesgos medios. Estos riesgos se relacionan principalmente con la usabilidad de la aplicación y las opciones que ofrece para estacionar.

### **11.2 RIESGOS EXTERNOS**

Como riesgo externo sólo se identificó uno alto de cuatro vinculado con cambios en los costos de transporte o restricciones.

### **11.3 PLAN DE MITIGACIÓN**

Para aquellos riesgos identificados como de nivel medio o alto se definieron acciones para reducir su impacto. El detalle de las propuestas se encuentra en el **Anexo 17**. Sólo 3 de 17 no alcanzaron un nivel de riesgo bajo luego de definidas las acciones de mitigación. Los modos de fallo se relacionan directamente con la captura y mantención de clientes, temas ya abordados en plan de MKTG.

### **11.4 CONCLUSIONES**

Basado en el análisis del entorno realizado así como de los recursos necesarios para poner en marcha emprendimiento asociado economías compartidas podemos concluir que la propuesta de uso de un aplicativo para búsqueda y reserva de estacionamientos en ciudades

de alta densidad habitacional y poblacional es viable técnicamente. Con esta iniciativa ofrecemos al mercado una opción no explorada a la fecha de agendamiento y prepago de servicios de estacionamiento que facilitará el acceso a estos y reducirá el tiempo medio de búsqueda, además de tener un costo más atractivo. La estrategia de posicionamiento definida más una adecuada organización interna permitirá maximizar su beneficio al emplear esta plataforma que vincula a dos personas/empresas que necesitan de un servicio o lo pueden ofrecer. En este punto la disponibilidad de una red de soporte efectivo asegurará el nivel de calidad de servicio ofrecido a los usuarios/prestadores.

Desde el punto de vista del financiero, las métricas soportan iniciativa demostrando que es una opción para inversionistas que deseen explorar en un segmento de mercado dinámico y en crecimiento, con valores de TIR y VAN coherentes con el tipo de emprendimiento, sumado a un payback de menos de 4 años. Para concretar esto último es vital la prueba de concepto planteado a nivel de plataforma web, donde se podrá desafiar las ventajas de la aplicación y las limitaciones que los mismos usuarios reporten.

## XII. ANEXOS

### BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

Maquieira, C y Willat, Ch. 2006. Metodología de valoración de nuevas empresas (MVNE). Estudios de Administración, vol . 13, N°2, 2006, pp.1-23.

Roger J. Best, Marketing Estratégico. 2007. Ed. Pearson Prentice Hall. Cuarta Edición.

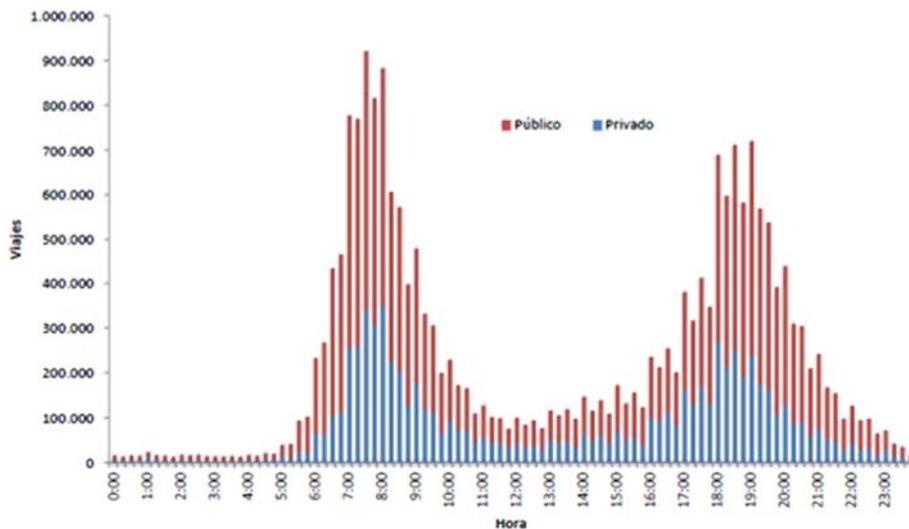
Hill y Jones, Administración Estratégica. Ed. Mc Graw Hill, Octava Edición.

Kotler, Ph. y Keller, K.L. 2012, Dirección de Marketing, Pearson Prentice Hall, México.

Domínguez Donel Alejandro. 2007. Métricas del Marketing. Ed. Esic, España.

Gupta y Lehmann. 2005. Managing Customers Investments, Pearson Prentice Hall, USA.

### ANEXO 1. DISTRIBUCIÓN DE VIAJES A SANTIAGO POR TRAMO



Fuente: Estudio Origen Destino 2012, Ministerio de Transporte

### ANEXO 2. CAPACIDADES ESTACIONAMIENTOS PRIVADOS.

Principales empresas de estacionamiento privado Santiago-Providencia

Empresa	CAPACIDAD
ESTACIONAMIENTO GENÉRICO	5350

SABA ESTACIONAMIENTOS DE CHILE S.A	3717
REPUBLIC PARKING	2639
SAN FRANCISCO 75	1500
CENTRAL PARKING SYSTEM	800
ESTACIONAMIENTOS PATIO BELLAVISTA	700
PARKING AGUSTINAS	569
MANUEL MONTT (AZVI)	457
CONCESIONARIA PLAZA MEKIS S.A	452
J & S PARKING	400
ESTACIONAMIENTOS PEDRO DE VALDIVIA S.A.	311
ESTACIONAMIENTOS SAN SERGIO	150
ESTACIONAMIENTOS SERRANO 64	142
RODULFO AMADO PHILLIPPI 36	100
AKI PARK	80
<hr/>	
DUBLE ALMEYDA 3231	27
ESTACIONAMIENTO GALENO	S/I
ESTACIONAMIENTO LOS LEONES 220	S/I
ESTACIONAMIENTOS BLUE PARK	S/I
ESTACIONAMIENTOS GAM	S/I
ETC PARKING	S/I
SEÑAL PARKING	S/I
<b>Total general</b>	<b>17.394</b>

Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA	COMUNA	DIRECCION	CAPACIDAD
CENTRAL PARKING SYSTEM	PROVIDENCIA	Santa Magdalena 111	NO DISPONIBLE
CENTRAL PARKING SYSTEM	PROVIDENCIA	Avda. Santa María 1742	NO DISPONIBLE
CENTRAL PARKING SYSTEM	PROVIDENCIA	Avda. Santa Maria 1810	400
CENTRAL PARKING SYSTEM	PROVIDENCIA	La Concepción 322	NO DISPONIBLE
CENTRAL PARKING SYSTEM	PROVIDENCIA	Los Españoles 1855	400
CENTRAL PARKING SYSTEM	SANTIAGO	Ismael Valdes Vergara 838	NO DISPONIBLE
CENTRAL PARKING SYSTEM	SANTIAGO	Grajales 2040	NO DISPONIBLE
CENTRAL PARKING SYSTEM	SANTIAGO	Huérfanos 1437	NO DISPONIBLE
CENTRAL PARKING SYSTEM	SANTIAGO	Santo Domingo 1044	NO DISPONIBLE

EMPRESA	COMUNA	DIRECCION	CAPACIDAD
CENTRAL PARKING SYSTEM	SANTIAGO	Moneda 1053	NO DISPONIBLE
CENTRAL PARKING SYSTEM	SANTIAGO	San Martín 64	NO DISPONIBLE
ESTACIONAMIENTOS PEDRO DE VALDIVIA S.A.	PROVIDENCIA	entre las calles Monseñor Sótero Sanz y Avenida Suecia	311
MANUEL MONTT (AZVI)	PROVIDENCIA	Av. Nueva Providencia esquina Av. Manuel Montt s/n	457
REPUBLIC PARKING	PROVIDENCIA	Barcelona 2077	597
REPUBLIC PARKING	SANTIAGO	Avenida Recoleta 464	550
REPUBLIC PARKING	SANTIAGO	Lira 21	537
REPUBLIC PARKING	SANTIAGO	Av. Libertador Bernardo O'Higgins 1449 Santiago	387
REPUBLIC PARKING	SANTIAGO	Eyzaguirre 1201	312
REPUBLIC PARKING	SANTIAGO	Lord Cochrane 417	256
SABA ESTACIONAMIENTOS DE CHILE S.A	PROVIDENCIA	Guardia Vieja: Av. Providencia 2185	336
SABA ESTACIONAMIENTOS DE CHILE S.A	PROVIDENCIA	Marchant Pereira: Av. Providencia 1971	440
SABA ESTACIONAMIENTOS DE CHILE S.A	PROVIDENCIA	Pedro Valdivia: Av. Providencia 2049	336
SABA ESTACIONAMIENTOS DE CHILE S.A	PROVIDENCIA	Ricardo Lyon: Av. Providencia 2269	472
SABA ESTACIONAMIENTOS DE CHILE S.A	SANTIAGO	Parque Forestal: Av. Cardenal Caro 870	400
SABA ESTACIONAMIENTOS DE CHILE S.A	SANTIAGO	Av. Pdte. Bulnes frente al 141	376
SABA ESTACIONAMIENTOS DE CHILE S.A	SANTIAGO	Av. Santa Rosa 76	300
SABA ESTACIONAMIENTOS DE CHILE S.A	SANTIAGO	Pl. de la Ciudadanía: Morandé 26 Subsuelo-Teatinos esquina Alameda	557
SABA ESTACIONAMIENTOS DE CHILE S.A	SANTIAGO	Plaza de Armas: 21 de Mayo Frente al 576	NO DISPONIBLE
SABA ESTACIONAMIENTOS DE CHILE S.A	SANTIAGO	Santa Lucía: C/ Victoria Subercaseaux 400 Santiago/Costado Cerro Santa Lucía	500
ETC PARKING	PROVIDENCIA	Ramón Carnicer 201	NO DISPONIBLE
ETC PARKING	PROVIDENCIA	Nueva de Lyon 072	NO DISPONIBLE
ETC PARKING	SANTIAGO	San Ignacio 141	NO DISPONIBLE
ETC PARKING	SANTIAGO	Libertador Bernardo O'Higgins 4848 Santiago	NO DISPONIBLE
ETC PARKING	SANTIAGO	Huerfanos 670	NO DISPONIBLE
SEÑAL PARKING	PROVIDENCIA	Antonio Bellet 444	NO DISPONIBLE
SEÑAL PARKING	PROVIDENCIA	Av. Holanda 099	NO DISPONIBLE
SEÑAL PARKING	SANTIAGO	Alonso Ovalle - Arturo Prat 135	NO DISPONIBLE
SEÑAL PARKING	SANTIAGO	Mosquito 489	NO DISPONIBLE
SEÑAL PARKING	SANTIAGO	San Martín 64	NO DISPONIBLE
J & S PARKING	PROVIDENCIA	Francisco Bilbao 2050	NO DISPONIBLE
J & S PARKING	PROVIDENCIA	Pedro de Valdivia 425	NO DISPONIBLE
J & S PARKING	SANTIAGO	puente 696	NO DISPONIBLE

EMPRESA	COMUNA	DIRECCION	CAPACIDAD
J & S PARKING	SANTIAGO	nataniel cox 620	400
J & S PARKING	SANTIAGO	vicuña mackena 665	NO DISPONIBLE
J & S PARKING	SANTIAGO	punto 689	NO DISPONIBLE
ESTACIONAMIENTOS PATIO BELLAVISTA	PROVIDENCIA	Bellavista 052	700
ESTACIONAMIENTOS BLUE PARK	SANTIAGO	Compañía De Jesus 1230	NO DISPONIBLE
ESTACIONAMIENTOS BLUE PARK	SANTIAGO	Santo Domingo 1237	NO DISPONIBLE
ESTACIONAMIENTOS SAN SERGIO	SANTIAGO	Jose Victorino Lastarria 70	150
ESTACIONAMIENTOS GAM	SANTIAGO	Villavicencio 354	NO DISPONIBLE
PARKING AGUSTINAS	SANTIAGO	Miraflores 235	569
ESTACIONAMIENTOS SERRANO 64	SANTIAGO	Serrano 64	142
DUBLE ALMEYDA 3231	PROVIDENCIA	doble almeyda 3231	27
ESTACIONAMIENTO GENÉRICO	PROVIDENCIA	Providencia y Condell	NO DISPONIBLE
ESTACIONAMIENTO GENÉRICO	PROVIDENCIA		NO DISPONIBLE
ESTACIONAMIENTO GENÉRICO	PROVIDENCIA	Costanera Center	4500
ESTACIONAMIENTO GALENO	PROVIDENCIA	Salvador 149 Providencia	NO DISPONIBLE
ESTACIONAMIENTO LOS LEONES 220	PROVIDENCIA	los leones 220	NO DISPONIBLE
AKI PARK	SANTIAGO	Merced 317	NO DISPONIBLE
AKI PARK	SANTIAGO	Monjitas 330	NO DISPONIBLE
AKI PARK	SANTIAGO	Tarapacá 851	80
ESTACIONAMIENTO GENÉRICO	SANTIAGO	Teatinos 215	NO DISPONIBLE
ESTACIONAMIENTO GENÉRICO	SANTIAGO	Avenida Santa Rosa 246	NO DISPONIBLE
ESTACIONAMIENTO GENÉRICO	SANTIAGO	Compañía de Jesus 1357	NO DISPONIBLE
ESTACIONAMIENTO GENÉRICO	SANTIAGO	Avenida General Rondizzoni 1702	NO DISPONIBLE
ESTACIONAMIENTO GENÉRICO	SANTIAGO	San Isidro 758	NO DISPONIBLE
ESTACIONAMIENTO GENÉRICO	SANTIAGO	Abate Molina 478	NO DISPONIBLE
ESTACIONAMIENTO GENÉRICO	SANTIAGO	Avenida Santa Rosa 440	NO DISPONIBLE
ESTACIONAMIENTO GENÉRICO	SANTIAGO	ismael Valdes Vergara con 21 de Mayo	400
ESTACIONAMIENTO GENÉRICO	SANTIAGO	Lira 85	380
RODULFO AMADO PHILLIPPI 36	SANTIAGO	Rodulfo Amado Phillippi 36	100
SAN FRANCISCO 75	SANTIAGO	San Francisco 75	1.500
CONCESIONARIA PLAZA MEKIS S.A	SANTIAGO	Agustinas frente al Nro. 733	452
ESTACIONAMIENTO GENÉRICO	SANTIAGO	Rosas 1531	70

Fuente: Elaboración propia.

### ANEXO 3. ANTECEDENTES DEMOGRAFICOS DE COMUNAS DE CHILE

COMUNA	REGIÓN	SUPERFICIE (km2)	HABITANTES	HAB/SUP	HAB/VIVIENDA	VIVIENDA/SUP
Santiago	XIII Región	22	358.332	16.287,82	1,88	8.649,318
Nuñoa	XIII Región	17	220.779	13.063,85	2,41	5.428,1
Independencia	XIII Región	7	83.059	11.865,57	2,36	5.031,286
Providencia	XIII Región	14	147.533	10.316,99	2,08	4.950,210
San Miguel	XIII Región	10	110.237	11.023,70	2,63	4.185,600
Lo Prado	XIII Región	7	112.879	16.125,57	4,17	3.866,857
Lo Espejo	XIII Región	7	120.014	17.144,86	4,78	3.590,000
Conchalí	XIII Región	11	141.089	13.185,89	3,85	3.428,692
La Granja	XIII Región	10	143.237	14.323,70	4,25	3.369,800
Cerro Navia	XIII Región	11	158.299	14.390,82	4,31	3.337,636
Estación Central	XIII Región	15	144.982	9.665,47	2,90	3.337,267
San Ramón	XIII Región	7	99.749	14.249,86	4,37	3.263,000
El Bosque	XIII Región	14	193.915	13.655,99	4,19	3.262,324
Macul	XIII Región	13	124.015	9.613,57	2,98	3.229,690
La Cisterna	XIII Región	10	92.580	9.258,00	2,97	3.121,700
San Joaquín	XIII Región	10	104.327	10.755,36	3,62	2.971,443
Pedro Aguirre Cerda	XIII Región	10	122.304	12.230,40	4,16	2.941,700
Recoleta	XIII Región	16	168.342	10.521,38	3,58	2.938,938
Quinta Normal	XIII Región	13	114.958	8.842,92	3,02	2.927,615
Puente Alto	XIII Región	88	610.118	6.933,16	3,54	1.960,420
Renca	XIII Región	24	151.500	6.312,50	3,60	1.754,333
La Florida	XIII Región	70	388.805	5.538,53	3,29	1.684,587
La Pintana	XIII Región	31	212.656	6.949,54	4,34	1.602,092
La Reina	XIII Región	23	101.548	4.415,13	3,49	1.266,043
Peñalolén	XIII Región	54	242.766	4.495,67	3,68	1.221,519
Viña del Mar	V Región	122	323.530	2.660,61	2,21	1.203,413
Las Condes	XIII Región	99	283.417	2.862,80	2,41	1.188,566
Maipú	XIII Región	136	549.788	4.057,48	3,44	1.178,273
Cerrillos	XIII Región	21	85.349	4.064,24	3,61	1.127,286
Vitacura	XIII Región	28	88.323	3.120,95	2,78	1.120,742
Quilicura	XIII Región	58	209.417	3.610,64	3,38	1.068,052
Putendo	V Región	8	16.391	2.134,24	2,63	811,979
Huechuraba	XIII Región	45	95.912	2.140,89	3,48	615,491
San Bernardo	XIII Región	155	297.262	1.917,82	3,32	577,277
Hualpén	VIII Región	54	108.028	2.019,21	3,59	562,710

COMUNA	REGIÓN	SUPERFICIE (km2)	HABITANTES	HAB/SUP	HAB/VIVIENDA	VIVIENDA/SUP
Talcahuano	VIII Región	92	178.052	1.929,06	3,58	538,722
Villa Alemana	V Región	97	138.348	1.426,27	3,06	465,515
San Pedro de La Paz	VIII Región	113	130.703	1.161,80	2,77	419,502
Peñaflor	XIII Región	69	89.892	1.302,78	3,18	409,217
Chiguayante	VIII Región	72	99.036	1.385,12	3,43	403,524
Petorca	V Región	12	10.323	889,91	2,32	383,621
Concepción	VIII Región	222	229.017	1.033,47	2,74	377,365
El Quisco	V Región	51	13.093	256,73	0,69	370,294
Talca	VII Región	232	233.339	1.005,77	2,93	343,190
Pudahuel	XIII Región	197	233.252	1.184,02	3,48	340,396
Rancagua	VI Región	260	233.389	896,62	2,65	338,333
Calera	V Región	61	55.121	911,09	3,09	295,190
Valparaíso	V Región	402	295.489	735,78	2,53	290,580
Concón	V Región	76	48.778	641,82	2,40	267,408
Padre Hurtado	XIII Región	81	55.909	691,94	2,67	258,948
Temuco	IX Región	464	287.850	620,37	2,82	219,655
El Tabo	V Región	99	10.116	102,18	0,48	213,091
Talagante	XIII Región	126	70.720	561,27	3,11	180,310
San Felipe	V Región	186	73.842	397,00	2,74	144,742
Coronel	VIII Región	279	115.062	411,82	2,89	142,312
Buín	XIII Región	214	83.211	388,84	2,74	141,794
Penco	VIII Región	108	51.611	479,66	3,42	140,297
Chillán	VIII Región	511	179.632	351,39	2,64	132,944
Quintero	V Región	148	27.667	186,94	1,52	122,986
Algarrobo	V Región	176	10.474	59,51	0,52	114,739
Lota	VIII Región	136	47.821	352,14	3,11	113,284
Quillota	V Región	302	93.633	310,04	2,86	108,460
Quilpué	V Región	537	168.070	312,98	2,91	107,628
La Cruz	V Región	78	19.145	245,45	2,42	101,590
Calera de Tango	XIII Región	73	24.577	335,29	3,32	101,037
El Monte	XIII Región	118	35.673	302,31	3,00	100,814
Olivar	VI Región	45	15.025	333,89	3,33	100,333
Graneros	VI Región	113	33.726	298,46	3,01	99,106
Doñihue	VI Región	78	20.318	260,49	2,64	98,641
Maule	VII Región	190	49.334	259,65	2,64	98,232

COMUNA	REGIÓN	SUPERFICIE (km2)	HABITANTES	HAB/SUP	HAB/VIVIENDA	VIVIENDA/SUP
Papudo	V Región	64	5.263	81,98	0,96	85,561
San Antonio	V Región	405	96.764	238,92	3,03	78,785
Lampa	XIII Región	452	86.975	192,42	2,66	72,394
Cartagena	V Región	246	20.213	82,17	1,25	65,622
Padre las Casas	IX Región	401	86.913	216,90	3,39	64,050
Isla de Maipo	XIII Región	189	35.298	186,76	2,99	62,545
Osorno	X Región	951	157.630	165,75	2,67	61,974
Coquimbo	IV Región	1.429	231.507	162,01	2,63	61,526
Puchuncaví	V Región	300	17.762	59,21	1,01	58,663
Valdivia	XIV Región	1.016	167.861	165,22	2,82	58,627
Nancagua	VI Región	111	17.075	153,83	2,63	58,595
Alto Hospicio	I Región	573	112.142	195,74	3,44	56,907
Limache	V Región	294	45.398	154,41	2,77	55,687
Puerto Montt	X Región	1.673	243.825	145,74	2,71	53,684
Quinta de Tilcoco	VI Región	93	13.241	142,38	2,81	50,699
Tomé	VIII Región	495	55.752	112,74	2,40	47,072
La Serena	IV Región	1.893	216.874	114,58	2,48	46,181
Colina	XIII Región	971	121.233	124,83	2,83	44,077
Malloa	VI Región	113	13.861	122,66	2,81	43,664
Los Ángeles	VIII Región	1.748	194.870	111,47	2,62	42,499
Curicó	VII Región	1.328	144.025	108,45	2,63	41,184
Olmué	V Región	232	15.987	68,91	1,72	40,164
Chillán Viejo	VIII Región	292	32.319	110,76	2,86	38,670
Castro	X Región	473	48.665	102,99	2,76	37,350
Villa Alegre	VII Región	190	15.350	80,79	2,23	36,295
San Vicente	VI Región	498	46.985	94,39	2,69	35,074
Santa Cruz	VI Región	420	37.563	89,54	2,66	33,683
Santa María	V Región	166	15.665	94,20	2,83	33,325
Coltauco	VI Región	225	19.703	87,57	2,63	33,280
Melipilla	XIII Región	1.345	116.680	86,75	2,63	33,029
Peumo	VI Región	153	16.089	105,09	3,36	31,313
Iquique	I Región	2.242	198.123	88,36	2,92	30,216
Lo Barnechea	XIII Región	1.024	103.919	101,48	3,36	30,162
Paine	XIII Región	820	66.855	81,53	2,75	29,668
Rinconada	V Región	123	10.396	84,87	2,95	28,784
Rengo	VI Región	755	61.102	80,93	3,00	27,009

COMUNA	REGIÓN	SUPERFICIE (km2)	HABITANTES	HAB/SUP	HAB/VIVIENDA	VIVIENDA/SUP
Coinco	VI Región	98	7.191	73,38	2,72	26,939
Yerbas Buenas	VII Región	262	18.239	69,61	2,71	25,706
Llailay	V Región	349	24.680	70,70	2,75	25,689
Quillón	VIII Región	423	16.840	39,81	1,55	25,688
Chimbarongo	VI Región	498	37.424	75,15	2,94	25,574
Laja	VIII Región	340	24.040	70,75	2,78	25,453
Zapallar	V Región	288	6.205	21,55	0,88	24,351
Hijuelas	V Región	267	18.050	67,60	2,79	24,199
Linares	VII Región	1.466	91.030	62,09	2,59	23,947
San Carlos	VIII Región	874	53.085	60,74	2,54	23,892
Calbuco	X Región	591	34.864	59,01	2,60	22,657
Pichidegua	VI Región	320	20.216	63,18	2,79	22,616
Villarrica	IX Región	1.291	55.002	42,60	1,92	22,211
Negrete	VIII Región	157	10.252	65,51	2,95	22,173
Quinchao	X Región	161	8.881	55,26	2,52	21,917
Placilla	VI Región	147	9.254	63,00	2,95	21,341
Curaco de Vélez	X Región	80	4.167	52,09	2,46	21,213
Bulnes	VIII Región	425	21.963	51,63	2,53	20,440
Panquehue	V Región	122	7.333	60,16	2,99	20,107
Palmilla	VI Región	237	13.260	55,95	2,95	18,996
Los Andes	V Región	1.248	68.041	54,52	2,91	18,765
Nogales	V Región	405	23.783	58,72	3,15	18,637
Pirque	XIII Región	445	21.998	49,40	2,71	18,203
Navidad	VI Región	300	5.958	19,86	1,10	18,130
Coelemu	VIII Región	342	16.950	49,52	2,74	18,081
San Ignacio	VIII Región	364	16.019	44,06	2,45	17,954
Puqueldón	X Región	97	4.021	41,33	2,33	17,749
Cabrero	VIII Región	640	29.136	45,54	2,61	17,477
Teno	VII Región	618	28.504	46,09	2,64	17,468
Pitrufquén	IX Región	581	24.672	42,49	2,44	17,422
Mostazal	VI Región	524	26.433	50,44	2,94	17,185
Hualqui	VIII Región	531	25.266	47,63	2,79	17,044
Calle Larga	V Región	322	14.405	44,78	2,64	16,966
Curacaví	XIII Región	693	29.641	42,77	2,55	16,750
San Rosendo	VIII Región	92	3.936	42,60	2,58	16,494
Pichilemu	VI Región	749	14.408	19,23	1,17	16,430

COMUNA	REGIÓN	SUPERFICIE (km2)	HABITANTES	HAB/SUP	HAB/VIVIENDA	VIVIENDA/SUP
Nueva Imperial	IX Región	733	33.386	45,58	2,80	16,254
Lebu	VIII Región	561	26.567	47,32	2,95	16,062
Angol	IX Región	1.194	55.289	46,29	2,92	15,865
Pelluhue	VII Región	371	7.623	20,55	1,30	15,822
Peralillo	VI Región	283	11.562	40,91	2,60	15,715
Las Cabras	VI Región	749	23.960	31,99	2,06	15,505
Lautaro	IX Región	901	36.888	40,94	2,65	15,467
Licantén	VII Región	273	7.267	26,62	1,74	15,297
Codegua	VI Región	287	14.166	49,36	3,32	14,871
Renaico	IX Región	267	10.582	39,57	2,68	14,749
Arica	XV Región	4.799	235.677	49,11	3,35	14,668
Constitución	VII Región	1.344	50.754	37,76	2,58	14,621
Andacollo	IV Región	310	11.415	36,82	2,52	14,597
Santo Domingo	V Región	536	9.299	17,35	1,19	14,590
La Ligua	V Región	1.163	33.878	29,13	2,00	14,573
Catemu	V Región	362	13.960	38,61	2,66	14,535
Llanquihue	X Región	421	18.083	42,97	3,02	14,211
Saavedra	IX Región	401	12.977	32,38	2,28	14,182
Pucón	IX Región	1.249	27.680	22,17	1,58	14,054
Arauco	VIII Región	956	38.270	40,03	2,85	14,034
Yumbel	VIII Región	727	21.596	29,71	2,13	13,930
San Javier	VII Región	1.313	41.099	31,30	2,31	13,550
San Rafael	VII Región	264	9.782	37,12	2,74	13,541
Requínoa	VI Región	673	31.405	46,66	3,48	13,415
Rauco	VII Región	309	10.044	32,50	2,42	13,411
Río Claro	VII Región	431	13.509	31,34	2,43	12,919
Los Álamos	VIII Región	599	23.588	39,37	3,09	12,729
Sagrada Familia	VII Región	549	19.537	35,60	2,86	12,444
María Pinto	XIII Región	394	12.901	32,79	2,67	12,267
Lanco	XIV Región	532	17.620	33,10	2,73	12,143
Ránquil	VIII Región	248	6.049	24,36	2,02	12,070
Casablanca	V Región	953	28.831	30,25	2,52	12,000
Cañete	VIII Región	1.089	34.202	31,40	2,64	11,901
San Fernando	VI Región	2.441	73.586	30,15	2,55	11,818
Curanilahue	VIII Región	994	34.894	35,09	3,10	11,336
Chépica	VI Región	503	16.081	31,97	2,82	11,318

COMUNA	REGIÓN	SUPERFICIE (km2)	HABITANTES	HAB/SUP	HAB/VIVIENDA	VIVIENDA/SUP
Molina	VII Región	1.552	42.273	27,24	2,46	11,051
Nacimiento	VIII Región	935	28.392	30,37	2,78	10,934
Tiltil	XIII Región	653	17.599	26,95	2,48	10,847
Ovalle	IV Región	3.835	120.469	31,41	2,90	10,837
San Esteban	V Región	681	18.480	27,14	2,55	10,659
Parral	VII Región	1.638	38.686	23,62	2,23	10,593
Victoria	IX Región	1.256	34.950	27,83	2,74	10,155
Pelarco	VII Región	332	7.936	23,90	2,37	10,099
Cholchol	IX Región	428	11.834	27,66	2,74	10,098
Ancud	X Región	1.752	43.978	25,10	2,49	10,094
Teodoro Schmidt	IX Región	650	16.163	24,87	2,48	10,037
Freire	IX Región	935	24.746	26,46	2,64	10,036
Yungay	VIII Región	824	18.248	22,16	2,21	10,032
Purén	IX Región	465	12.973	27,90	2,79	10,015
Loncoche	IX Región	977	23.425	23,98	2,40	9,996
Ñiquén	VIII Región	493	11.665	23,66	2,41	9,805
Retiro	VII Región	827	19.706	23,83	2,43	9,791
San Nicolás	VIII Región	491	11.451	23,35	2,44	9,576
Frutillar	X Región	831	17.272	20,77	2,23	9,312
Gorbea	IX Región	695	15.684	22,58	2,50	9,024
Quemchi	X Región	440	9.091	20,65	2,31	8,944
Quirihue	VIII Región	589	13.419	22,78	2,59	8,813
Florida	VIII Región	609	8.939	14,69	1,68	8,764
Santa Juana	VIII Región	731	13.705	18,74	2,18	8,586
Perquenco	IX Región	331	7.267	21,97	2,56	8,573
Cauquenes	VII Región	2.216	40.661	18,35	2,19	8,388
Paillaco	XIV Región	896	20.883	23,31	2,79	8,349
Longaví	VII Región	1.454	29.526	20,31	2,44	8,323
Vichuquén	VII Región	426	5.134	12,05	1,45	8,308
Treguaco	VIII Región	313	5.318	16,98	2,10	8,100
Traiguén	IX Región	908	19.835	21,84	2,79	7,843
Galvarino	IX Región	568	12.575	22,13	2,88	7,687
Mauñín	X Región	861	15.722	18,26	2,38	7,668
Vilcún	IX Región	1.421	27.671	19,47	2,57	7,580
Machalí	VI Región	2.597	51.665	19,89	2,64	7,524
Queilén	X Región	333	5.560	16,70	2,26	7,399

COMUNA	REGIÓN	SUPERFICIE (km2)	HABITANTES	HAB/SUP	HAB/VIVIENDA	VIVIENDA/SUP
Portezuelo	VIII Región	282	5.635	19,96	2,72	7,326
El Carmen	VIII Región	664	12.898	19,42	2,67	7,280
Collipulli	IX Región	1.296	24.574	18,96	2,67	7,091
Carahue	IX Región	1.341	26.562	19,81	2,80	7,087
Los Vilos	IV Región	1.824	20.122	11,03	1,56	7,085
La Unión	XIV Región	2.137	43.291	20,26	2,86	7,075
Chanco	VII Región	530	9.103	17,18	2,43	7,068
Tucapel	VIII Región	915	14.378	15,72	2,23	7,038
Hualañé	VII Región	629	10.241	16,28	2,34	6,959
Paredones	VI Región	562	6.439	11,46	1,65	6,954
San Pablo	X Región	637	10.490	16,46	2,41	6,827
Mariquina	XIV Región	1.321	22.119	16,75	2,55	6,576
Tirúa	VIII Región	624	10.458	16,75	2,64	6,340
Ercilla	IX Región	500	9.197	18,41	2,95	6,230
Pemuco	VIII Región	563	9.294	16,52	2,71	6,097
Río Bueno	XIV Región	2.212	33.115	14,97	2,46	6,083
Cobquecura	VIII Región	570	5.715	10,02	1,70	5,888
Ninhue	VIII Región	401	5.827	14,52	2,50	5,815
Los Muermos	X Región	1.246	16.569	13,30	2,30	5,775
Litueche	VI Región	619	6.303	10,18	1,82	5,601
Mulchén	VIII Región	1.925	30.485	15,83	2,85	5,562
Coihueco	VIII Región	1.777	25.843	14,55	2,62	5,547
San Pedro	XIII Región	788	9.621	12,21	2,25	5,424
Purranque	X Región	1.459	21.417	14,68	2,72	5,397
Panguipulli	XIV Región	3.292	36.408	11,06	2,12	5,221
Chonchi	X Región	1.362	15.234	11,18	2,19	5,100
Pinto	VIII Región	1.164	11.307	9,71	1,94	5,017
Marchihue	VI Región	660	7.594	11,51	2,31	4,973
Cabildo	V Región	1.455	20.117	13,83	2,82	4,896
Curacautín	IX Región	1.664	17.221	10,35	2,12	4,892
Toltén	IX Región	860	11.423	13,28	2,72	4,886
Lolol	VI Región	597	6.994	11,72	2,42	4,832
Dalcahue	X Región	1.239	15.316	12,36	2,60	4,745
Illapel	IV Región	2.629	32.822	12,48	2,67	4,670
Máfil	XIV Región	583	7.460	12,80	2,76	4,642
Los Lagos	XIV Región	1.791	22.593	12,61	2,83	4,455

COMUNA	REGIÓN	SUPERFICIE (km2)	HABITANTES	HAB/SUP	HAB/VIVIENDA	VIVIENDA/SUP
Río Negro	X Región	1.266	13.674	10,80	2,45	4,413
Santa Bárbara	VIII Región	1.255	12.929	10,30	2,39	4,315
Contulmo	VIII Región	639	5.581	8,74	2,06	4,236
Puerto Varas	X Región	4.065	40.756	10,03	2,39	4,203
Cunco	IX Región	1.907	19.047	9,99	2,39	4,176
Curepto	VII Región	1.074	10.852	10,11	2,44	4,136
La Estrella	VI Región	435	3.305	7,60	1,85	4,113
Fresia	X Región	1.278	12.802	10,02	2,48	4,044
San Clemente	VII Región	4.504	41.556	9,23	2,28	4,038
Huasco	III Región	1.601	10.263	6,41	1,66	3,869
Punitaqui	IV Región	1.339	10.805	8,07	2,19	3,684
Pumanque	VI Región	441	3.470	7,87	2,14	3,683
Pencahue	VII Región	957	8.845	9,24	2,53	3,653
Calama	II Región	15.597	176.459	11,31	3,16	3,581
Lumaco	IX Región	1.119	11.328	10,12	2,83	3,577
Antofagasta	II Región	30.718	378.244	12,31	3,46	3,561
Los Sauces	IX Región	850	7.847	9,23	2,61	3,540
Romeral	VII Región	1.597	15.112	9,46	2,72	3,484
Quilleco	VIII Región	1.122	10.033	8,94	2,57	3,474
Quellón	X Región	3.244	30.532	9,41	2,76	3,407
Alhué	XIII Región	845	5.728	6,78	2,02	3,355
San Juan de La Costa	X Región	1.517	7.525	4,96	1,48	3,347
Corral	XIV Región	767	5.756	7,50	2,27	3,305
Copiapó	III Región	16.681	172.231	10,32	3,13	3,299
Caldera	III Región	4.667	17.542	3,76	1,14	3,294
Coyhaique	XI Región	7.290	60.482	8,30	2,56	3,247
Colbún	VII Región	2.900	19.444	6,70	2,12	3,156
Puyehue	X Región	1.598	11.052	6,92	2,21	3,129
Combarbalá	IV Región	2.258	15.299	6,78	2,19	3,098
Salamanca	IV Región	3.445	27.298	7,92	2,58	3,072
Monte Patria	IV Región	4.367	33.796	7,74	2,60	2,977
Lago Ranco	XIV Región	1.763	10.837	6,15	2,07	2,969
Empedrado	VII Región	565	4.478	7,93	2,71	2,924
Curarrehue	IX Región	1.171	7.443	6,36	2,22	2,867
Futrono	XIV Región	2.268	16.489	7,27	2,54	2,857
Punta Arenas	XII Región	17.846	128.326	7,19	2,59	2,773

COMUNA	REGIÓN	SUPERFICIE (km2)	HABITANTES	HAB/SUP	HAB/VIVIENDA	VIVIENDA/SUP
Vallenar	III Región	7.084	53.087	7,49	2,78	2,692
Tocopilla	II Región	4.039	27.590	6,83	2,59	2,634
Melipeuco	IX Región	1.107	5.837	5,27	2,20	2,400
Canela	IV Región	2.197	9.903	4,51	1,93	2,336
Puerto Octay	X Región	1.796	9.574	5,33	2,29	2,324
Quilaco	VIII Región	1.124	4.103	3,65	2,15	1,700
Hualaihué	X Región	2.788	11.051	3,96	2,46	1,612
Paiguano	IV Región	1.495	4.492	3,00	1,88	1,595
San Fabián	VIII Región	1.568	4.044	2,58	1,71	1,509
Vicuña	IV Región	7.610	26.669	3,50	2,47	1,421
San José de Maipo	XIII Región	4.995	15.003	3,00	2,18	1,379
Lonquimay	IX Región	3.914	10.957	2,80	2,20	1,273
Río Hurtado	IV Región	2.180	4.992	2,29	1,85	1,236
Futaleufú	X Región	1.280	3.382	2,64	2,31	1,141
Guaitecas	XI Región	621	1.741	2,81	2,53	1,109
Alto Biobío	VIII Región	2.125	6.118	2,88	2,64	1,089
Mejillones	II Región	3.804	11.309	2,97	2,75	1,080
Freirina	III Región	3.207	6.915	2,16	2,00	1,080
Chañaral	III Región	5.772	13.725	2,38	2,21	1,074
Antuco	VIII Región	1.884	3.945	2,09	1,96	1,067
Pozo Almonte	I Región	13.766	13.940	1,01	1,52	0,665
La Higuera	IV Región	4.158	4.622	1,11	1,73	0,643
Cochamó	X Región	3.911	4.124	1,05	1,86	0,566
Colchane	I Región	4.016	1.696	0,42	0,81	0,519
Alto del Carmen	III Región	5.939	6.305	1,06	2,05	0,517
Camíña	I Región	2.200	1.293	0,59	1,24	0,474
Chile Chico	XI Región	5.737	5.098	0,89	1,98	0,450
Tierra Amarilla	III Región	11.191	17.194	1,54	3,65	0,421
Diego de Almagro	III Región	18.664	15.224	0,82	2,18	0,374
Palena	X Región	2.764	2.126	0,77	2,19	0,351
Aysén	XI Región	29.796	27.644	0,93	2,83	0,328
Porvenir	XII Región	9.707	7.446	0,77	2,37	0,324
Putre	XV Región	5.903	2.077	0,35	1,11	0,317
Pica	I Región	8.934	6.639	0,74	2,36	0,315
General Lagos	XV Región	2.244	594	0,26	0,85	0,311
Río Ibáñez	XI Región	5.997	2.347	0,39	1,29	0,303

COMUNA	REGIÓN	SUPERFICIE (km2)	HABITANTES	HAB/SUP	HAB/VIVIENDA	VIVIENDA/SUP
Huara	I Región	10.475	2.936	0,28	1,02	0,275
Chaitén	X Región	8.471	3.740	0,44	1,73	0,255
Camarones	XV Región	3.927	778	0,20	0,82	0,241
Taltal	II Región	20.405	13.050	0,64	2,82	0,227
Cochrane	XI Región	8.600	3.356	0,39	1,85	0,211
Natales	XII Región	49.924	21.556	0,43	2,26	0,191
Cisnes	XI Región	16.093	5.341	0,33	1,84	0,180
San Pedro de Atacama	II Región	23.439	7.418	0,32	1,79	0,177
María Elena	II Región	12.197	5.162	0,42	2,63	0,161
Ollagüe	II Región	2.964	313	0,11	0,73	0,145
Primavera	XII Región	4.253	1.259	0,30	2,21	0,134
Lago Verde	XI Región	5.422	996	0,18	1,60	0,115
Laguna Blanca	XII Región	3.696	580	0,16	1,96	0,080
San Gregorio	XII Región	6.884	600	0,09	1,38	0,063
Torres del Paine	XII Región	6.630	739	0,11	1,99	0,056
Cabo de Hornos	XII Región	15.579	2.825	0,18	3,83	0,047
Sierra Gorda	II Región	12.886	3.095	0,24	5,18	0,046
O'Higgins	XI Región	8.183	672	0,08	1,79	0,046
Timaukel	XII Región	10.759	384	0,04	1,75	0,020
Tortel	XI Región	19.711	651	0,03	1,86	0,018
Río Verde	XII Región	17.248	754	0,04	3,29	0,013

. Fuente: Elaboración propia en base a información de INE.

## ANEXO 4. RESULTADOS DE ESTUDIO SECTRA

Matriz origen-destino por modo de viaje para la Región Metropolitana.

Sector del Hogar		Modo de Transporte				
		Transporte Público	Transporte Privado	Resto	No Motorizado	Total
Norte	Viajes (miles)	874	<b>545,2</b>	141,2	1172,9	2.733,30
	%	31,98%	<b>19,95%</b>	5,17%	42,91%	100%
Poniente	Viajes (miles)	1.148,90	<b>719,00</b>	165,50	1435,1	3.468,50
	%	33,12%	<b>20,73%</b>	4,77%	41,38%	100%
Oriente	Viajes (miles)	648,10	<b>1.838,10</b>	94,10	965,3	3.545,60
	%	18,28%	<b>51,84%</b>	2,65%	27,23%	100%
Centro	Viajes (miles)	266,6	<b>204,5</b>	17,7	488,5	977,30
	%	27,28%	<b>20,92%</b>	1,81%	49,98%	100%
Sur	Viajes (miles)	1.016,80	<b>799,40</b>	146,10	1610,2	3.572,50
	%	28,46%	<b>22,38%</b>	4,09%	45,07%	100%
Sur-Oriente	Viajes (miles)	1.105,10	<b>900,30</b>	161,10	1079,9	3.246,40
	%	34,04%	<b>27,73%</b>	4,96%	33,26%	100%
Extensión Sur-Poniente	Viajes (miles)	319,1	<b>166,4</b>	73	358,9	917,40
	%	34,78%	<b>18,14%</b>	7,96%	39,12%	100%
Total	Viajes (miles)	5.378,60	<b>5.172,90</b>	798,70	7.110,80	18.461,00
	%	29,13%	<b>28,02%</b>	4,33%	38,52%	

Matriz origen-destino por motivo de viajes para la Región Metropolitana.

Sector del Hogar		Propósito			Total
		Trabajo	Estudio	Otro	
Norte	Viajes (miles)	835,9	530,6	<b>1.086,30</b>	2.452,80
	%	34,10%	21,60%	<b>44,30%</b>	100,00%
Poniente	Viajes (miles)	1.147,20	818,9	<b>1.783,10</b>	3.749,20
	%	30,60%	21,80%	<b>47,60%</b>	100,00%
Oriente	Viajes (miles)	1.067,10	541,4	<b>1.937,30</b>	3.545,80
	%	30,10%	15,30%	<b>54,60%</b>	100,00%
Centro	Viajes (miles)	401,4	153	<b>422,9</b>	977,4
	%	41,10%	15,70%	<b>43,30%</b>	100,00%
Sur	Viajes (miles)	1.086,50	667,9	<b>1.817,90</b>	3.572,30
	%	30,40%	18,70%	<b>50,90%</b>	100,00%
Sur-Oriente	Viajes (miles)	1.114,60	671,9	<b>1.460,00</b>	3.246,50
	%	34,30%	20,70%	<b>45,00%</b>	100,00%
Extensión Sur-Poniente	Viajes (miles)	331,5	221,9	<b>363,8</b>	917,2
	%	36,10%	24,20%	<b>39,70%</b>	100,00%
Total	Viajes (miles)	5.984,20	3.605,60	8.871,30	18.461,10
	%	32,40%	19,50%	48,10%	100,00%

Matriz origen-destino por nivel socioeconómico (GSE) para la Región Metropolitana.

Sector del Hogar		Nivel de ingreso del hogar			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Norte	Viajes (miles)	314,8	<b>983,8</b>	98,20	1.396,80
	%	22,54%	<b>70,43%</b>	7,03%	100%
Poniente	Viajes (miles)	568,80	<b>1527,8</b>	100,70	2.197,30
	%	25,89%	<b>69,53%</b>	4,58%	100%
Oriente	Viajes (miles)	160,40	<b>943,4</b>	1.476,70	2.580,50
	%	6,22%	<b>36,56%</b>	57,23%	100%
Centro	Viajes (miles)	67,3	<b>345,9</b>	75,7	488,90
	%	13,77%	<b>70,75%</b>	15,48%	100%
Sur	Viajes (miles)	524,00	<b>1336,5</b>	101,80	1.962,30
	%	26,70%	<b>68,11%</b>	5,19%	100%
Sur-Oriente	Viajes (miles)	410,30	<b>1503,3</b>	253,00	2.166,60
	%	18,94%	<b>69,39%</b>	11,68%	100%
Extensión Sur-Poniente	Viajes (miles)	210,3	<b>340,6</b>	7,5	558,40
	%	37,66%	<b>61,00%</b>	1,34%	100%
Total	Viajes (miles)	2.255,90	<b>6.981,30</b>	2.113,60	11.350,80
	%	19,87%	<b>61,50%</b>	18,62%	1,00

Matriz origen-destino transporte privado con propósito de trabajo en día laboral normal - Nivel Bajo

	Sector Destino									Total
	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	Externo	Sit	
Norte	20.4	3.3	4.8	3.0	2.0	1.7	0.3	0.0	0.7	36.3
Poniente	4.2	25.8	7.1	5.7	4.0	2.2	1.2	0.1	1.7	52.0
Oriente	3.5	4.0	22.1	4.8	3.1	5.6	0.2	0.1	0.3	43.6
Centro	2.0	3.0	4.2	7.2	2.2	2.4	0.2	0.0	0.2	21.4
Sur	2.7	4.4	6.2	5.2	27.1	5.1	1.0	0.1	1.6	53.5
Sur-Oriente	2.0	9.7	4.4	4.5	19.8	0.3	0.2	0.7	43.6	85.2
Extensión Sur-Poniente	0.5	1.7	0.7	0.8	1.0	0.4	12.4	0.4	0.6	18.5
Externo	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.5
Sit	1.0	1.6	0.7	0.2	1.3	0.6	0.5	0.0	0.1	6.0
Total (miles)	36.4	53.5	50.3	31.5	60.6	18.4	16.1	1.4	48.8	317.0

Matriz origen-destino transporte privado con propósito de trabajo en día laboral normal - Nivel Medio

	Sector Destino									Total
	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	Externo	Sit	
Norte	63.9	10.2	14.9	9.5	6.3	5.3	0.9	0.0	2.3	113.4
Poniente	11.3	69.4	19.0	15.3	10.7	6.0	3.2	0.2	4.6	139.6
Oriente	20.6	23.3	130.2	28.1	18.4	33.0	1.0	0.4	1.5	256.7
Centro	10.5	15.2	21.5	37.2	11.5	12.1	1.1	0.1	0.8	110.1
Sur	7.0	11.3	15.8	13.2	69.1	13.1	2.5	0.2	4.0	136.4
Sur-Oriente	7.4	7.5	35.6	16.1	16.4	72.4	1.1	0.8	2.5	159.7
Extensión Sur-Poniente	0.8	2.8	1.2	1.3	1.6	0.6	20.1	0.6	1.0	30.0
Externo	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.5
Sit	1.0	1.6	0.7	0.2	1.3	0.6	0.5	0.0	0.1	6.0
Total (miles)	122.5	141.4	238.9	121.1	135.3	143.2	30.4	2.6	16.9	952.3

Matriz origen-destino transporte privado con propósito de trabajo en día laboral normal - Nivel Alto

	Sector Destino									Total
	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	Externo	Sit	
Norte	6.4	1.0	1.5	0.9	0.6	0.5	0.1	0.0	0.2	11.3
Poniente	1.1	7.0	1.9	1.5	1.1	0.6	0.3	0.0	0.5	14.1
Oriente	4.0	4.5	25.0	5.4	3.5	6.3	0.2	0.1	0.3	49.4
Centro	1.0	1.5	2.1	3.7	1.1	1.2	0.1	0.0	0.1	10.9
Sur	0.7	1.2	1.6	1.4	7.1	1.4	0.3	0.0	0.4	14.1
Sur-Oriente	0.8	0.8	3.6	1.6	1.7	7.3	0.1	0.1	0.2	16.2
Extensión Sur-Poniente	0.1	0.3	0.1	0.2	0.2	0.1	2.3	0.1	0.1	3.5
Externo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2
Sit	0.3	0.5	0.2	0.1	0.4	0.2	0.2	0.0	0.0	1.9
Total (miles)	14.4	16.8	36.2	14.8	15.8	17.7	3.6	0.3	1.9	121.6

Matriz origen-destino transporte privado con propósito de estudio en día laboral normal - Nivel Bajo

	Sector Destino									Total
	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	Externo	Sit	
Norte	19.9	0.6	0.7	1.2	0.1	0.1	0.0	0.0	0.3	22.0
Poniente	0.5	31.1	1.1	3.5	1.0	0.4	0.2	0.0	0.9	38.7
Oriente	0.5	0.7	13.4	1.9	0.4	1.8	0.1	0.0	0.1	18.9
Centro	0.8	1.9	1.3	3.2	1.2	0.8	0.4	0.0	0.0	9.7
Sur	0.2	1.1	0.7	2.1	29.9	1.4	0.2	0.0	1.0	36.6
Sur-Oriente	0.4	3.0	1.3	1.3	25.0	0.1	0.0	0.7	32.0	63.9
Extensión Sur-Poniente	0.1	0.2	0.2	0.6	0.2	0.1	11.4	0.0	0.4	13.2
Externo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1
Sit	0.4	1.0	0.2	0.1	1.1	0.7	0.3	0.0	0.1	3.9
Total (miles)	21.9	39.6	18.9	14.1	58.0	5.6	12.5	0.8	34.7	206.1

Matriz origen-destino transporte privado con propósito de estudio en día laboral normal - Nivel Medio

	Sector Destino									Total
	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	Externo	Sit	
Norte	56.1	1.8	2.1	3.9	0.4	0.4	0.1	0.0	1.0	66.8
Poniente	1.5	33.6	3.0	9.3	2.7	1.1	0.5	0.1	2.3	104.0
Oriente	3.1	4.0	28.8	11.2	2.1	10.7	0.5	0.2	0.6	111.3
Centro	4.2	9.8	5.9	16.5	6.1	4.2	1.9	0.0	0.1	49.7
Sur	0.4	2.8	1.8	5.4	73.7	3.7	0.4	0.0	2.6	90.8
Sur-Oriente	0.5	1.4	11.1	4.9	4.9	91.7	0.3	0.0	2.4	117.3
Extensión Sur-Poniente	0.1	0.3	0.4	1.0	0.4	0.1	18.5	0.1	0.6	21.4
Externo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1
Sit	0.4	1.0	0.2	0.1	1.1	0.7	0.3	0.0	0.1	3.9
Total (miles)	69.4	104.8	104.2	52.3	91.4	112.8	22.4	0.3	9.6	567.4

Matriz origen-destino transporte privado con propósito de estudio en día laboral normal - Nivel Alto

	Sector Destino									Total
	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	Externo	Sit	
Norte	5.9	0.2	0.2	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	6.9
Poniente	0.1	8.4	0.3	0.9	0.3	0.1	0.0	0.0	0.2	10.5
Oriente	0.6	0.8	15.2	2.2	0.4	2.1	0.1	0.0	0.1	21.4
Centro	0.4	1.0	0.7	1.6	0.6	0.4	0.2	0.0	0.0	4.9
Sur	0.0	0.3	0.2	0.6	7.6	0.4	0.0	0.0	0.3	9.4
Sur-Oriente	0.1	0.1	1.1	0.5	0.5	9.3	0.0	0.0	0.2	11.9
Extensión Sur-Poniente	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	2.1	0.0	0.1	2.5
Externo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Sit	0.1	0.3	0.1	0.0	0.4	0.2	0.1	0.0	0.0	1.3
Total (miles)	7.3	11.2	17.8	6.3	9.8	12.6	2.6	0.0	1.0	68.8

Matriz origen-destino transporte privado con propósito de otros en día laboral normal - Nivel Bajo

	Sector Destino									Total
	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	Externo	Sit	
Norte	37.6	0.9	1.7	3.3	0.4	0.6	0.0	0.0	0.5	45.3
Poniente	1.2	73.0	1.6	5.2	2.6	1.1	0.3	0.0	1.6	86.6
Oriente	1.4	1.2	54.1	2.9	1.0	2.5	0.1	0.2	0.6	64.1
Centro	2.2	2.9	3.0	12.3	1.6	1.3	0.2	0.0	0.2	22.6
Sur	0.3	2.9	2.0	2.7	95.2	3.3	0.3	0.1	2.4	99.1
Sur-Oriente	1.2	3.7	2.1	2.7	97.4	0.1	9.1	1.1	69.8	137.2
Extensión Sur-Poniente	0.0	0.3	0.2	0.3	0.4	0.0	20.8	0.0	0.6	22.7
Externo	0.0	0.0	0.3	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7
Sit	0.6	1.5	1.0	0.3	2.3	1.0	0.5	0.0	0.2	7.5
Total (miles)	44.7	86.6	65.9	29.8	150.9	10.0	22.3	1.5	74.8	486.5

Matriz origen-destino transporte privado con propósito de otros en día laboral normal - Nivel Medio

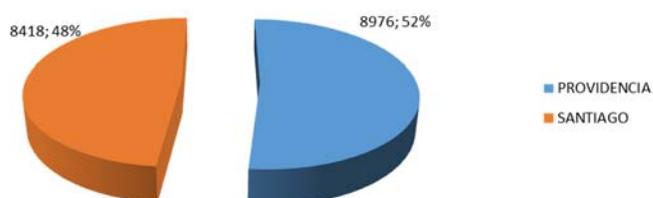
	Sector Destino									Total
	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	Externo	Sit	
Norte	119.2	2.8	5.2	10.4	1.3	1.8	0.0	0.0	1.6	141.4
Poniente	3.2	166.2	4.3	13.9	6.9	2.8	0.9	0.1	4.2	232.5
Oriente	8.1	7.3	318.4	17.2	5.6	15.0	0.4	1.2	3.6	376.8
Centro	11.1	14.7	15.3	62.1	8.0	6.7	1.1	0.3	1.0	121.2
Sur	0.9	7.5	5.1	6.9	217.2	3.4	0.7	0.2	6.0	252.8
Sur-Oriente	1.7	4.4	13.7	7.8	9.8	210.1	0.9	0.3	4.1	252.1
Extensión Sur-Poniente	0.0	0.5	0.3	0.5	0.7	0.0	33.7	0.0	1.0	36.7
Externo	0.0	0.0	0.3	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7
Sit	0.6	1.5	1.0	0.3	2.3	1.0	0.5	0.0	0.2	7.5
Total (miles)	143.7	234.9	363.5	120.1	252.1	246.0	37.7	2.0	21.6	1421.6

Matriz origen-destino transporte privado con propósito de otros en día laboral normal - Nivel Alto

	Sector Destino									Total
	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	Externo	Sit	
Norte	11.8	0.3	0.5	1.0	0.1	0.2	0.0	0.0	0.2	14.1
Poniente	0.3	19.9	0.4	1.4	0.7	0.3	0.1	0.0	0.4	23.5
Oriente	1.6	1.4	61.2	3.3	1.1	2.9	0.1	0.2	0.7	72.5
Centro	1.1	1.5	1.5	6.3	0.8	0.7	0.1	0.0	0.1	12.0
Sur	0.1	0.8	0.5	0.7	22.4	0.9	0.1	0.0	0.8	26.1
Sur-Oriente	0.2	0.4	1.4	0.8	1.0	21.3	0.9	0.0	0.4	25.5
Extensión Sur-Poniente	0.0	0.1	0.0	0.1	0.1	0.0	3.9	0.0	0.1	4.2
Externo	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2
Sit	0.2	0.5	0.3	0.1	0.7	0.3	0.2	0.0	0.1	2.4
Total (miles)	15.2	24.8	66.0	13.7	27.0	26.5	4.4	0.3	2.6	180.6

## ANEXO 5. DISTRIBUCION DE ESTACIONAMIENTO POR TIPO EN SANTIAGO-PROVIDENCIA

### Distribución de estacionamientos privados



Capacidad	COMUNA	
	SANTIAGO	PROVIDENCIA
PARQUÍMETRO	4.702	3.162
PRIVADO	8.418	8.976
	13.120	12.138

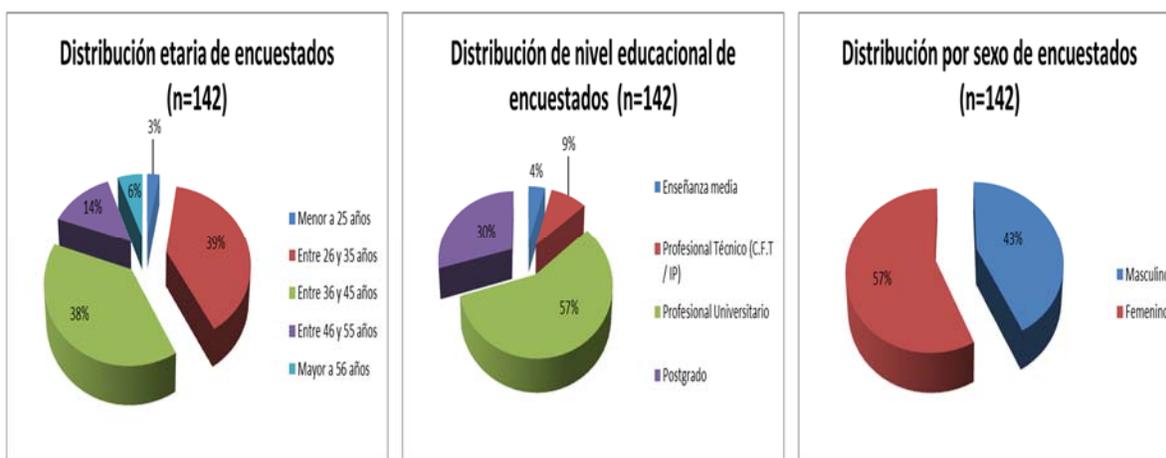
## ANEXO 6. ESTUDIO CUALITATIVO PARA DETECTAR OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### Resultados de Encuesta – Datos demográficos

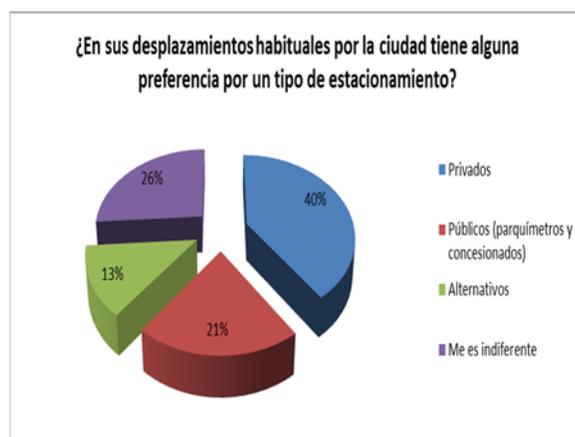
Región Metropolitana	Cantidad	Otras Regiones	Cantidad
Buín	1	Castro	1
Cerro Navia	1	Concepción	3
Colina	20	Concón	1
Curacaví	1	Lago Ranco	1
Huechuraba	2	Limache	1
Independencia	2	Olmué	1
La Florida	7	Quillota	1
La Reina	4	Quilpué	8
Las Condes	18	Talca	1
Lo Barnechea	1	Talcahuano	2
Macul	5	Villa Alemana	3
Maipú	5		23

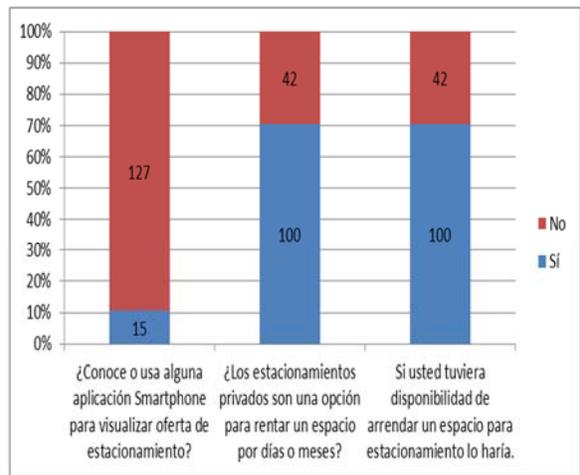
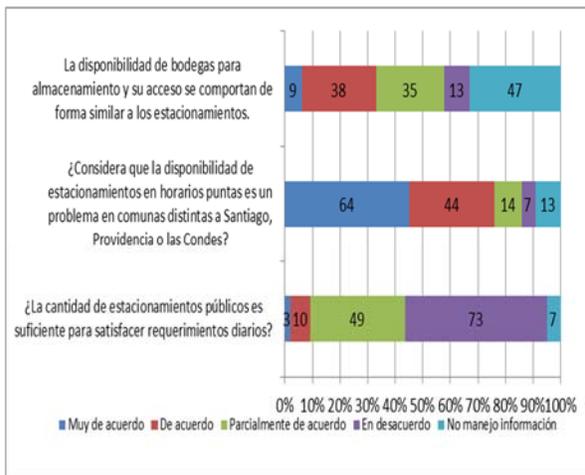
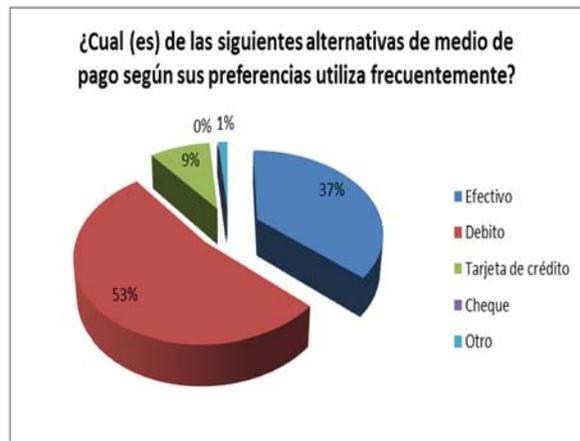
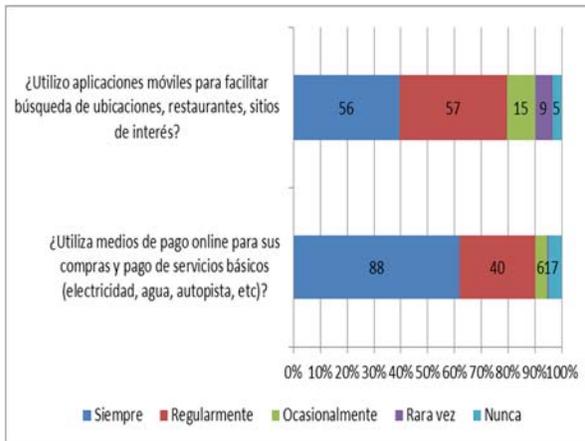
Ñuñoa	17
Pedro Aguirre Cerda	1
Peñalolén	3
Providencia	9
Quilicura	1
Quinta Normal	1
Recoleta	1
San Miguel	2
Santiago	14
Vitacura	2

118

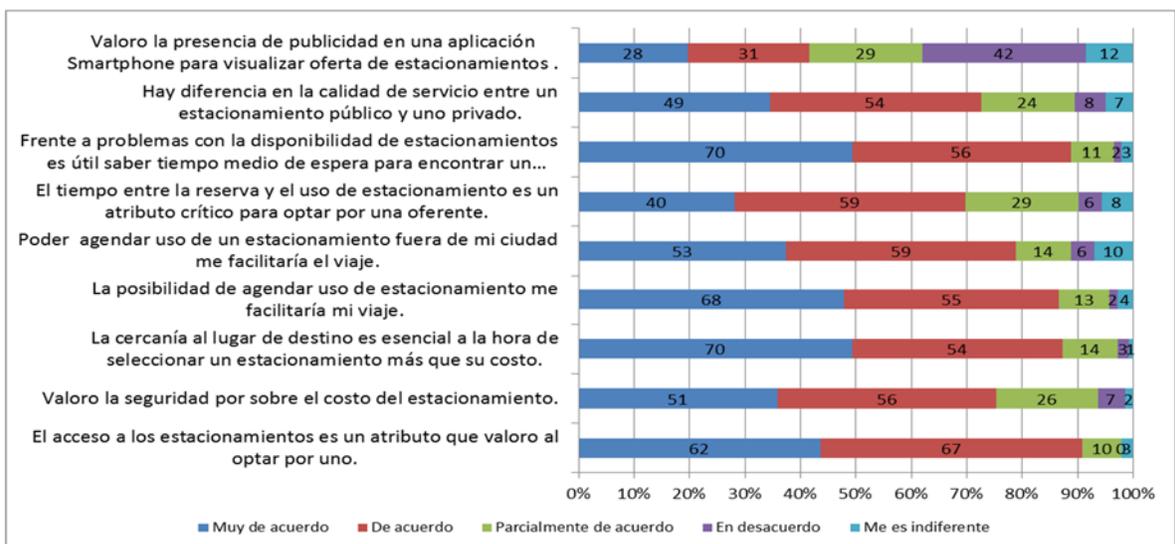


## Resultados de Encuesta – Mercado

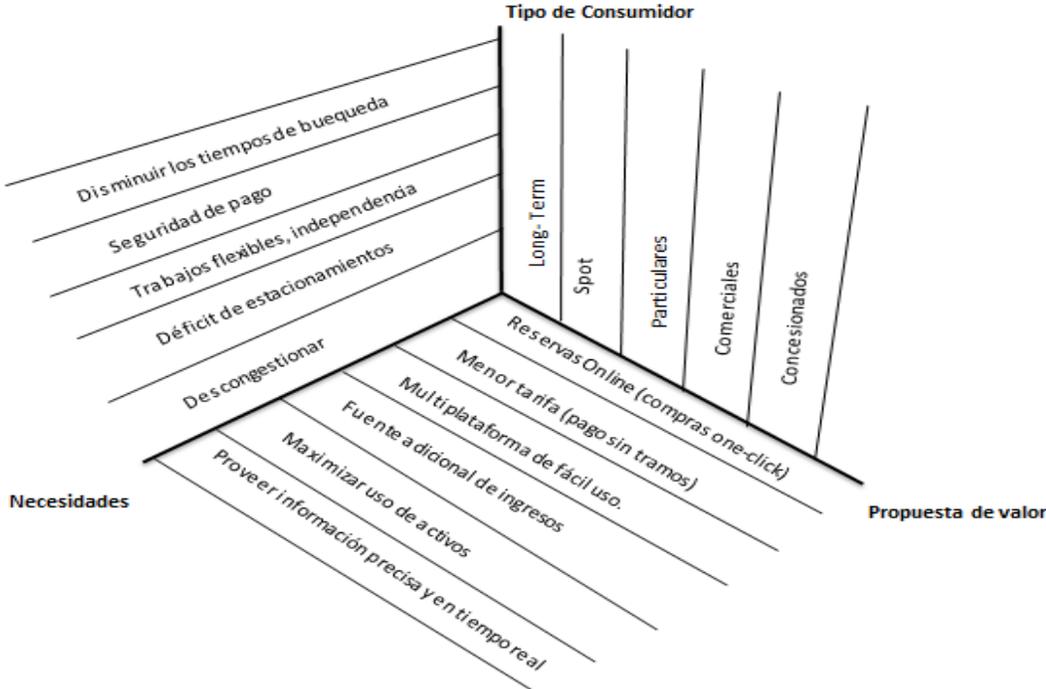




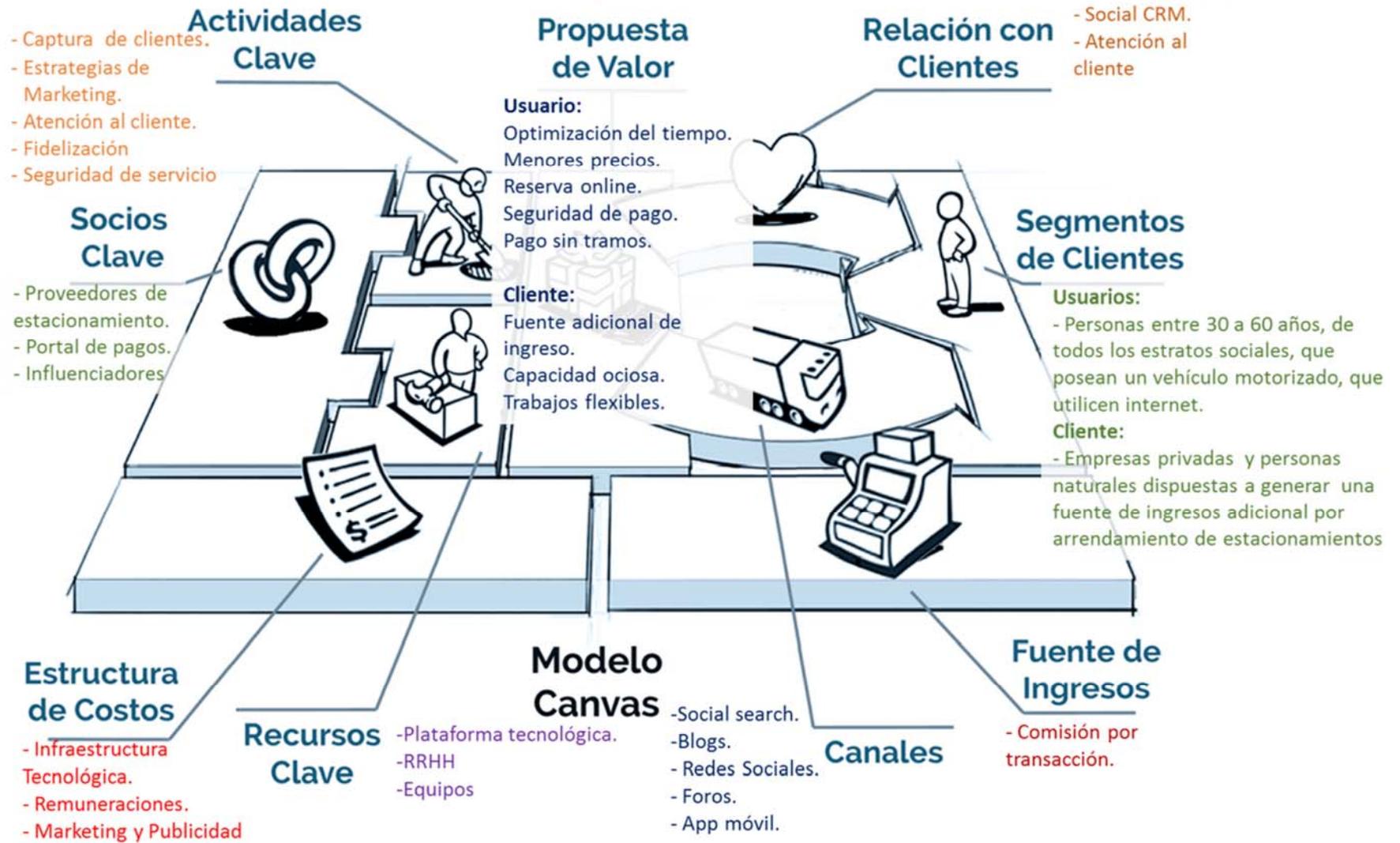
## Resultados de Encuesta – Calidad y Servicio



ANEXO 7. PROPUESTA DE VALOR POR NECESIDADES Y TIPO DE CLIENTE.



**ANEXO 8. MODELO DE NEGOCIOS CITY PARKING- CANVAS.**



## ANEXO 9 DETALLE COMISIONES POR TIPO DE USUARIO

	TRANSACCION /MES	Cuadro comisiones	
		AÑO INICIO TIPO PRESTADOR	AÑOS POSTERORES
USUARIOS LONG-TERM	0-20	5%	4%
	20-40	5%	5%
	40-100	5%	6%
	>100	5%	7%
USUARIOS SPOT	0-20	5%	7%
	20-40	5%	6%
	40-100	5%	5%
	>100	5%	4%

## ANEXO 10 DETALLE DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS POR TIPO DE CLIENTE

1.- Tipo de Cliente: Usuario.

Tipo de Cliente	Tácticas	Iniciativas Estratégicas
Long Term	Captar	MKT Digital (Display- SEO- SEM- Email Marketing- RRSS- herramientas de afiliación)
	Captar	Medios Tradicionales (Televisión- Medios Escritos)
	Captar	Relaciones Públicas
	Convertir	Técnicas ecomerce
	Convertir	MKT Digital (Email Marketing- RRSS- SMS y MMS)
	Fidelizar	Call Center asistencia personal
	Fidelizar	Relaciones Públicas
	Fidelizar	MKT Digital (Email Marketing- RRSS)
	Fidelizar	Promoción- Descuentos
Spot	Captar	MKT Digital (Display- SEO- SEM- Email Marketing- RRSS- herramientas de afiliación)
	Captar	Medios Tradicionales (Televisión- Medios Escritos)
	Captar	Relaciones Públicas
	Convertir	Técnicas ecomerce
	Convertir	MKT Digital (Email Marketing- RRSS- SMS y MMS)
	Fidelizar	Call Center asistencia personal
	Fidelizar	Relaciones Públicas
	Fidelizar	MKT Digital (Email Marketing- RRSS)
	Fidelizar	Promoción- Descuentos

2.- Tipo de Cliente: Prestadores.

Tipo de Cliente	Tácticas	Iniciativas Estratégicas
Particulares	Captar	Venta Directa
	Captar	MKT Digital (Display- SEO- SEM- Email Marketing- herramientas de afiliación)
	Captar	Medios Tradicionales (Medios escritos)
	Captar	Relaciones Públicas
	Fidelizar	Call Center asistencia personal
	Fidelizar	MKT Digital (Email Marketing- RRSS)
	Fidelizar	Relaciones Públicas

Tipo de Cliente	Tácticas	Iniciativas Estratégicas
	Fidelizar	Promoción- Descuentos
<b>Comerciales</b>	Captar	Venta Directa
	Captar	MKT Digital (Email marketing)
	Captar	Medios Tradicionales (Medios escritos)
	Captar	Relaciones Públicas
	Fidelizar	Call Center asistencia personal
	Fidelizar	MKT Digital (Email Marketing)
	Fidelizar	Relaciones Públicas
	Fidelizar	Promoción- Descuentos
<b>Concesiones</b>	Captar	Venta Directa
	Captar	MKT Digital (Email marketing)
	Captar	Medios Tradicionales (Medios escritos)
	Captar	Relaciones Públicas
	Fidelizar	Call Center asistencia personal
	Fidelizar	MKT Digital (Email Marketing)
	Fidelizar	Relaciones Públicas
	Fidelizar	Promoción- Descuentos

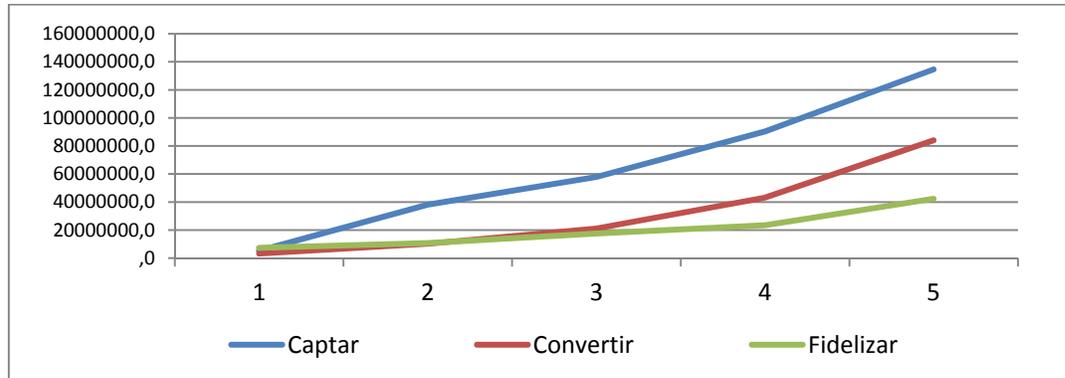
## ANEXO 11 PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO ANUAL (TRANSACCIONES/DÍA)

FASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1_USUARIOS LONG-TERM_PART	1.137	3.789	7.179	10.469	16.951
1_USUARIOS LONG-TERM_COMERCIALES	0	32	107	294	534
1_USUARIOS LONG-TERM_CONCESIONADOS	0	0	13	53	134
1_USUARIOS SPOT_PART	284	947	1.795	2.617	4.238
1_USUARIOS SPOT_COMERCIALES	0	128	427	1.175	2.137
1_USUARIOS SPOT_CONCESIONADOS	0	0	53	214	534
<b>FASE 1</b>	<b>1.421</b>	<b>4.896</b>	<b>9.575</b>	<b>14.823</b>	<b>24.527</b>
2_USUARIOS LONG-TERM_PART	0	13.931	43.992	117.618	213.851
2_USUARIOS LONG-TERM_COMERCIALES	0	0	818	3.273	8.183
2_USUARIOS LONG-TERM_CONCESIONADOS	0	0	273	1.091	2.728
2_USUARIOS SPOT_PART	0	3.483	10.998	29.404	53.463
2_USUARIOS SPOT_COMERCIALES	0	0	3.273	13.093	32.732
2_USUARIOS SPOT_CONCESIONADOS	0	0	1.091	4.364	10.911
<b>FASE 2</b>	<b>0</b>	<b>17.414</b>	<b>60.446</b>	<b>168.844</b>	<b>321.867</b>
3_USUARIOS LONG-TERM_PART	0	0	6.934	26.276	63.865
3_USUARIOS LONG-TERM_COMERCIALES	0	0	244	978	2.444
3_USUARIOS LONG-TERM_CONCESIONADOS	0	0	81	326	815
3_USUARIOS SPOT_PART	0	0	1.733	6.569	15.966
3_USUARIOS SPOT_COMERCIALES	0	0	978	3.910	9.775
3_USUARIOS SPOT_CONCESIONADOS	0	0	326	1.303	3.258
<b>FASE 3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10.297</b>	<b>39.362</b>	<b>96.124</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.421</b>	<b>22.310</b>	<b>80.317</b>	<b>223.029</b>	<b>442.518</b>

## ANEXO 12. PRESUPUESTO DE MARKETING POR TIPO DE CLIENTE.

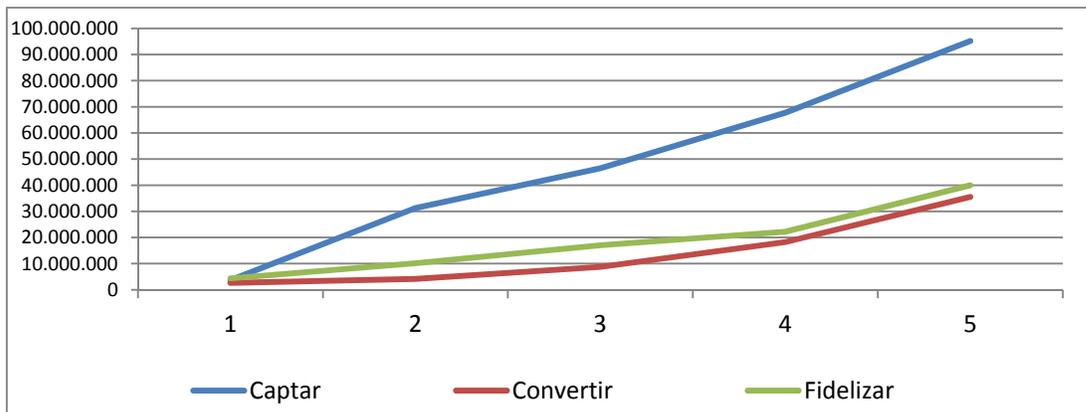
### 1.- Usuario Long- Term:

Objetivo	Long Term				
	1	2	3	4	5
Captar	5.262.376	38.164.101	57.850.827	90.321.975	134.582.334
Convertir	3.189.094	10.254.554	21.071.759	43.098.670	83.979.735
Fidelizar	7.265.096	10.678.754	17.494.059	23.436.493	42.324.085
<b>Total</b>	<b>15.716.567</b>	<b>59.097.408</b>	<b>96.416.645</b>	<b>156.857.138</b>	<b>260.886.154</b>



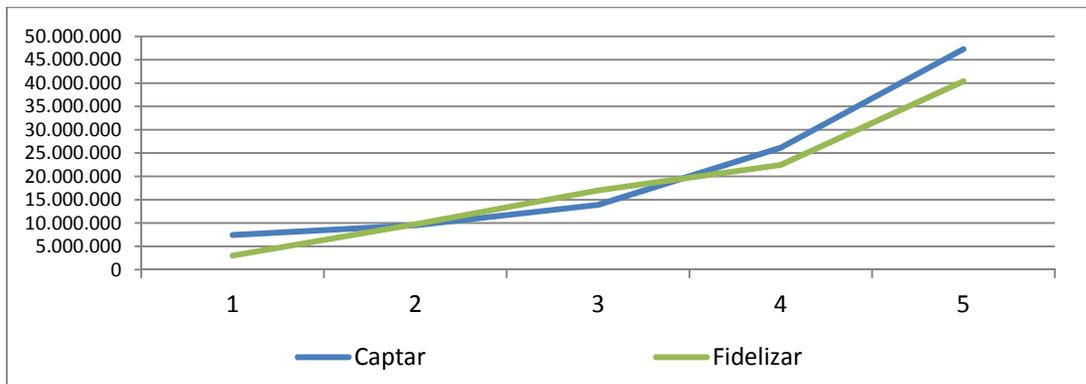
### 2.- Usuario Spot:

Objetivo	Spot				
	1	2	3	4	5
Captar	3.707.045	31.256.660	46.481.101	67.707.674	95.155.448
Convertir	2.606.684	4.100.668	8.759.020	18.256.045	35.547.123
Fidelizar	4.365.096	10.164.377	17.054.029	22.232.246	39.990.043
<b>Total</b>	<b>10.678.826</b>	<b>45.521.705</b>	<b>72.294.151</b>	<b>108.195.965</b>	<b>170.692.613</b>



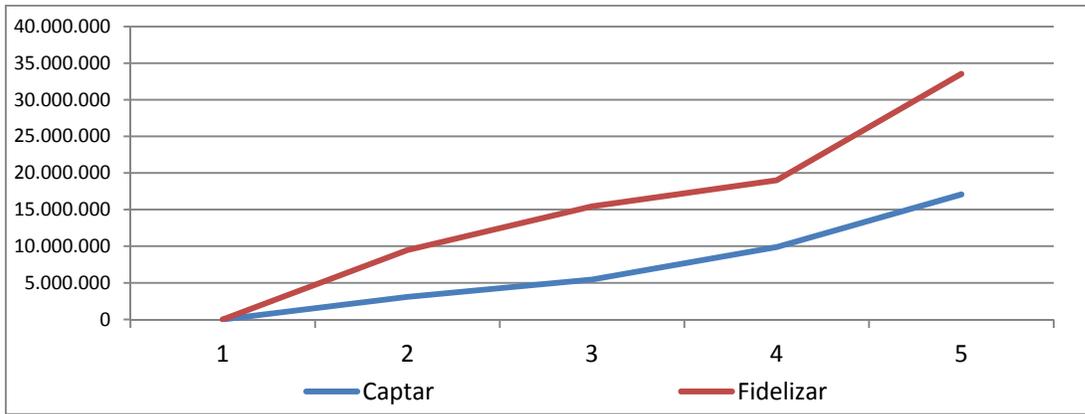
### 3.- Prestador Particulares:

Objetivo	Particulares				
	1	2	3	4	5
Captar	7.431.739	9.501.921	13.887.772	26.131.185	47.280.464
Fidelizar	3.023.193	9.733.154	17.009.859	22.468.093	40.387.285
<b>Total</b>	<b>10.454.932</b>	<b>19.235.075</b>	<b>30.897.630</b>	<b>48.599.278</b>	<b>87.667.749</b>



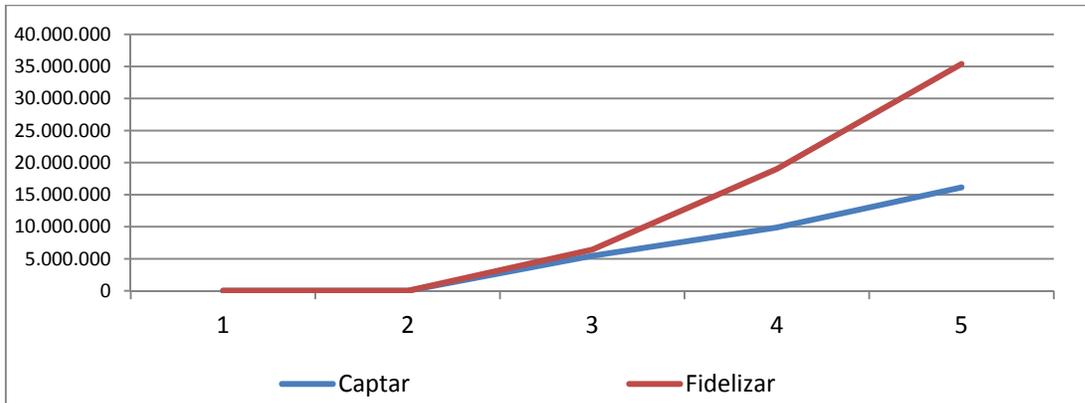
### 4.- Prestadores Comerciales:

Objetivo	Comerciales				
	1	2	3	4	5
Captar	0	3.071.754	5.455.059	9.870.993	17.061.835
Fidelizar	0	9.460.877	15.440.029	19.004.246	33.534.043
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>12.532.631</b>	<b>20.895.088</b>	<b>28.875.239</b>	<b>50.595.878</b>



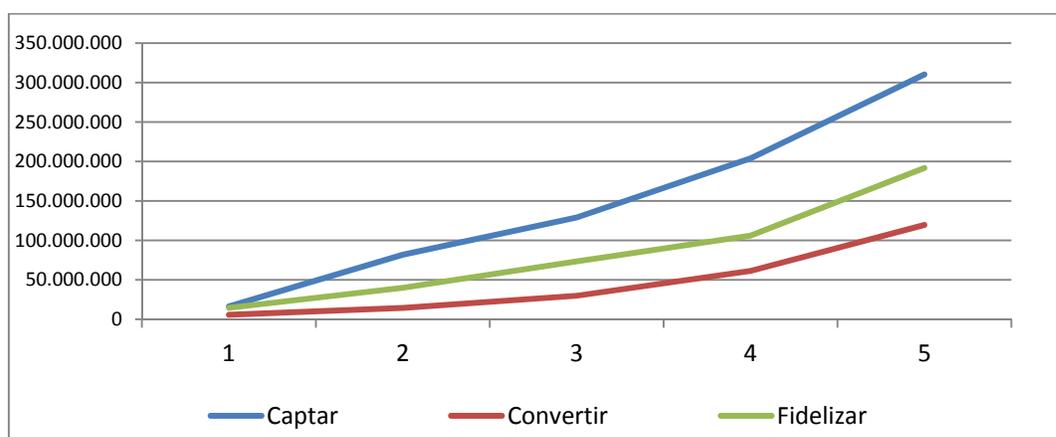
5.- Prestadores Concesionados:

Objetivo	Concesionados				
	1	2	3	4	5
Captar	0	0	5.455.059	9.870.993	16.128.218
Fidelizar	0	0	6.440.029	19.004.246	35.401.277
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11.895.088</b>	<b>28.875.239</b>	<b>51.529.495</b>



6.- Presupuesto total por tipo de objetivo:

	Total				
	1	2	3	4	5
Captar	16.401.161	81.994.436	129.129.816	203.902.820	310.208.299
Convertir	5.795.778	14.355.221	29.830.780	61.354.715	119.526.858
Fidelizar	14.653.385	40.037.162	73.438.006	106.145.325	191.636.732
<b>Total</b>	<b>36.850.324</b>	<b>136.386.820</b>	<b>232.398.602</b>	<b>371.402.860</b>	<b>621.371.889</b>



## ANEXO 13. INDICADORES E-COMMERCE PARA CITY PARKING POR TIPO DE CLIENTE.

1.- Usuario Long- Term:

Tasa de Conversión					
	1	2	3	4	5
Q visitas	2.529.947	41.594.117	89.496.833	84.861.612	79.886.829
Q Clientes	3.795	77.177	340.886	1.038.788	2.296.308
Tasa de conversión	0,2%	0,2%	0,4%	1,2%	2,9%

Tasa de Adquisición					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	3.795	77.177	340.886	1.038.788	2.296.308
Q Clientes Nuevos	3.795	75.090	295.832	851.132	1.725.198
Tasa de Adquisición	100%	97%	87%	82%	75%

Costo de Adquisición (CAC)					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	3.795	75.090	295.832	851.132	1.725.198
Costos	8.451.470	136.386.820	232.398.602	371.402.860	621.371.889
CAC	2.227	1.816	786	436	360

Tasa de Retención					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	3.795	75.090	295.832	851.132	1.725.198
Q Clientes Retenidos	2.087	45.054	187.656	571.109	1.201.601
Tasa de Retención	55%	60%	63%	67%	70%

Tasa de Abandono					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	3.795	75.090	295.832	851.132	1.725.198
Q Clientes de baja	1.708	30.036	108.176	280.022	523.598
Tasa de Abandono	45%	40%	37%	33%	30%

Valor del ciclo de vida del cliente (CLV) 5 años					
	1	2	3	4	5
Total gastos de mkt	15.716.567	59.097.408	96.416.645	156.857.138	260.886.154
Q Clientes	3.795	77.177	340.886	1.038.788	2.296.308
Contribución Bruta	4.141	766	283	151	114
Ingresos	6.623.681	106.582.901	409.605.573	1.153.033.662	2.248.230.245
Ingresos por cliente	1.745	1.381	1.202	1.110	979
N° de clientes captados	3.795	75.090	295.832	851.132	1.725.198
Costo de captación	8.451.470	48.418.654	78.922.586	133.420.645	218.562.069
Costo por cliente Captado	2.227	645	267	157	127
Tasa de Retención	55%	60%	63%	67%	70%
N° de clientes	3.795	75.090	295.832	851.132	1.725.198
Costo de retención	7.265.096	10.678.754	17.494.059	23.436.493	42.324.085
Costo por cliente Retenido	1.914	142	59	28	25
Tasa de descuento	18,20%	18,20%	18,20%	18,20%	18,20%
CLV	1.519	1.424	1.392	1.458	1.405

## 2.- Usuario Spot:

Tasa de Conversión					
	1	2	3	4	5
Q visitas	632.487	10.398.529	22.374.208	21.215.403	19.971.707
Q Clientes	949	19.294	85.221	259.697	574.077
Tasa de conversión	0,2%	0,2%	0,4%	1,2%	2,9%

Tasa de Adquisición					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	949	19.294	85.221	259.697	574.077
Q Clientes Nuevos	949	18.773	73.958	212.783	431.300
Tasa de Adquisición	100%	97%	87%	82%	75%

Costo de Adquisición (CAC)					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	949	18.773	73.958	212.783	431.300
Costos	6.313.730	35.357.328	55.240.121	85.963.719	130.702.571
CAC	6.655	1.883	747	404	303

Tasa de Retención					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	949	18.773	73.958	212.783	431.300
Q Clientes Retenidos	522	11.264	46.914	142.777	300.400
Tasa de Retención	55%	60%	63%	67%	70%

tASA Tasa de Abandono					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	949	18.773	73.958	212.783	431.300
Q Clientes de baja	427	7.509	27.044	70.006	130.899
Tasa de Abandono	45%	40%	37%	33%	30%

Valor del ciclo de vida del cliente (CLV) 5 años					
	1	2	3	4	5
Total gastos de mkt	10.678.826	45.521.705	72.294.151	108.195.965	170.692.613
Q Clientes	949	19.294	85.221	259.697	574.077
Contribución Bruta	11.256	2.359	848	417	297
Ingresos	1.862.910	37.211.753	146.073.783	428.977.883	915.636.445
Ingresos por cliente	1.964	1.929	1.714	1.652	1.595
N° de clientes captados	949	18.773	73.958	212.783	431.300
Costo de captación	6.313.730	35.357.328	55.240.121	85.963.719	130.702.571
Costo por cliente Captado	6.655	1.883	747	404	303
Tasa de Retención	55%	60%	63%	67%	70%
N° de clientes	522	11.264	46.914	142.777	300.400

Costo de retención	4.365.096	10.164.377	17.054.029	22.232.246	39.990.043
<b>Costo por cliente</b>					
Retenido	8.365	902	364	156	133
Tasa de descuento	18,20%	18,20%	18,20%	18,20%	18,20%
CLV	1.709	1.988	1.985	2.169	2.288

### 3.- Prestador Particulares:

Tasa de Adquisición					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	4.744	73.006	308.131	921.623	2.038.314
Q Clientes Nuevos	4.744	70.397	258.853	744.740	1.509.549
Tasa de Adquisición	100%	96%	84%	81%	74%

Costo de Adquisición (CAC)					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	4.744	73.006	308.131	921.623	2.038.314
Costos	7.431.739	9.501.921	13.887.772	26.131.185	47.280.464
CAC	1.567	130	45	28	23

Tasa de Retención					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	4.744	70.397	258.853	744.740	1.509.549
Q Clientes Retenidos	2.609	49.278	176.883	528.766	1.094.423
Tasa de Retención	55%	70%	68%	71%	73%

Tasa de Abandono					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	4.744	70.397	258.853	744.740	1.509.549
Q Clientes de baja	2.135	21.119	81.970	215.975	415.126
Tasa de Abandono	45%	30%	32%	29%	28%

#### 4.- Prestadores Comerciales:

Tasa de Adquisición					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	0	23.466	80.998	251.241	554.714
Q Clientes Nuevos	0	23.466	73.958	212.783	431.300
Tasa de Adquisición	0%	100%	91%	85%	78%

Costo de Adquisición (CAC)					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	0	23.466	80.998	251.241	554.714
Costos	0	3.071.754	5.455.059	9.870.993	17.061.835
CAC	0	131	67	39	31

Tasa de Retención					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	0	23.466	73.958	212.783	431.300
Q Clientes Retenidos	0	7.040	38.458	123.414	271.719
Tasa de Retención	0%	30%	52%	58%	63%

Tasa de Abandono					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	0	23.466	73.958	212.783	431.300
Q Clientes de baja	0	16.426	35.500	89.369	159.581
Tasa de Abandono	0%	70%	48%	42%	37%

#### 5.- Prestadores Concesionados:

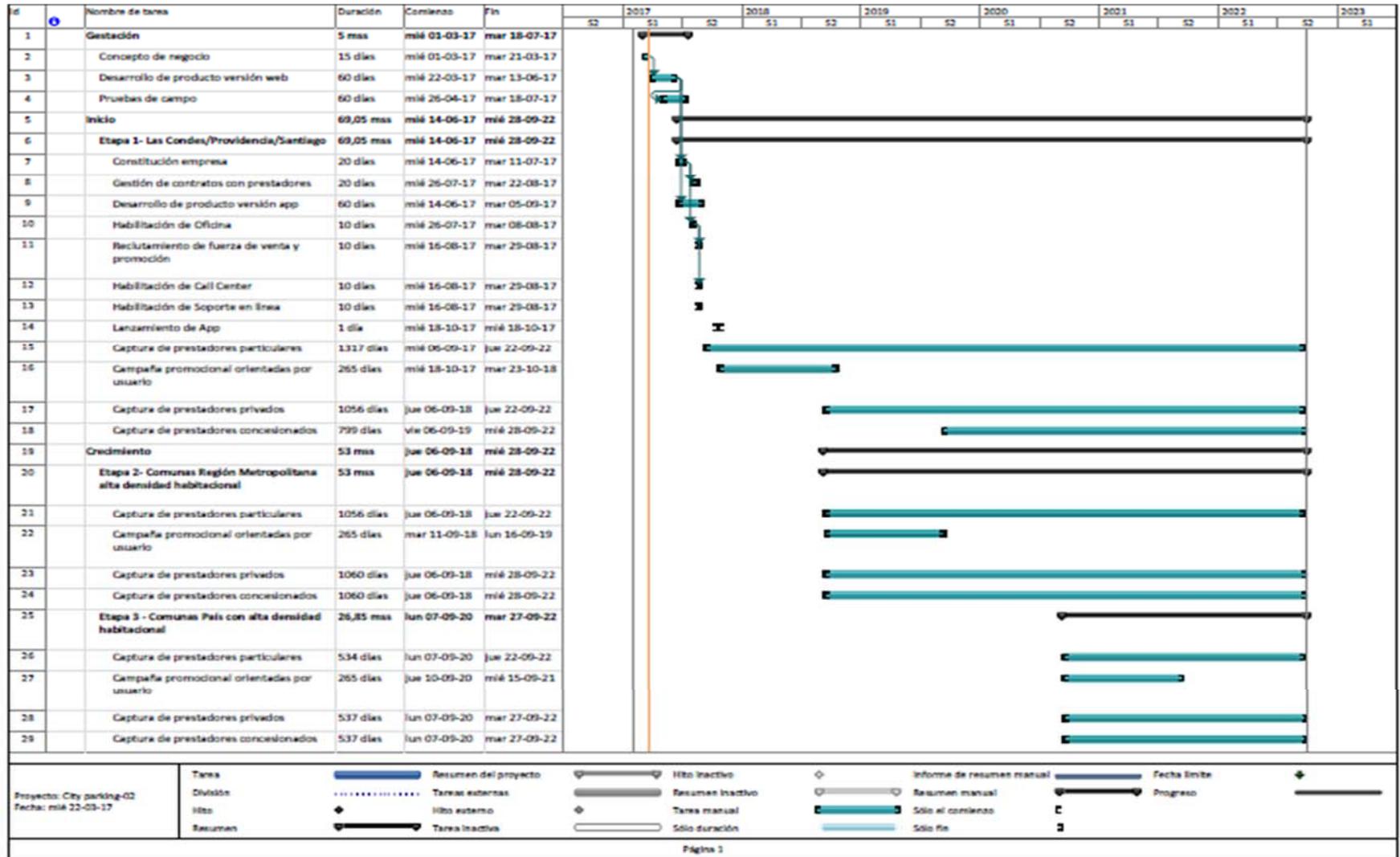
Tasa de Adquisición					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	0	0	36.979	125.621	277.357
Q Clientes Nuevos	0	0	36.979	106.391	215.650
Tasa de Adquisición	0%	0%	100%	85%	78%

Costo de Adquisición (CAC)					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	0	0	36.979	125.621	277.357
Costos	0	0	5.455.059	9.870.993	16.128.218
CAC	0	0	148	79	58

Tasa de Retención					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	0	0	36.979	106.391	215.650
Q Clientes Retenidos	0	0	19.229	61.707	135.859
Tasa de Retención	0%	0%	52%	58%	63%

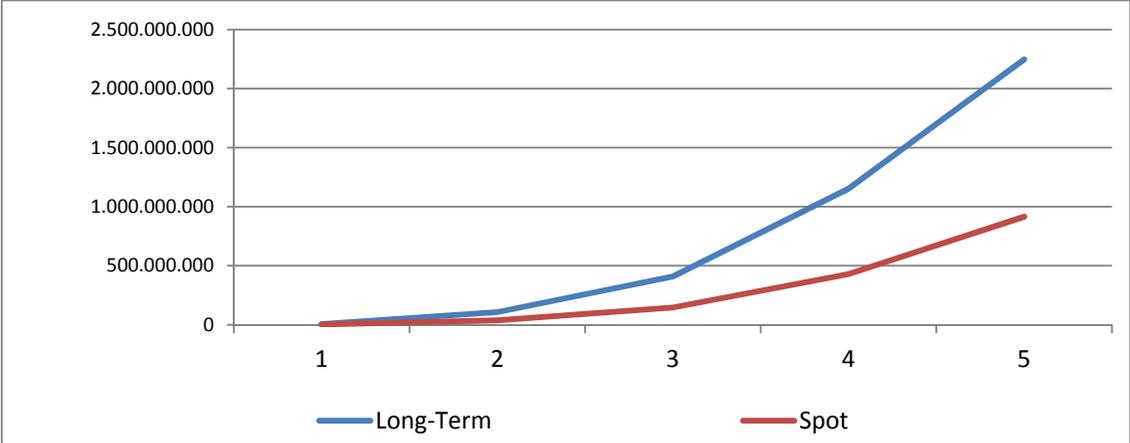
Tasa de Abandono					
	1	2	3	4	5
Q Clientes	0	0	36.979	106.391	215.650
Q Clientes de baja	0	0	17.750	44.684	79.790
Tasa de Abandono	0%	0%	48%	42%	37%

# ANEXO 14.CARTA GANTT



**ANEXO 15. INGRESOS PROYECTADOS**

Ingresos proyectados por tipo de usuarios



## ANEXO 16. ANALISIS DE RIESGO

### 1.- Riesgo Interno

#### 1.1.- Punto de Vista de prestador

Proceso	Fuente de Riesgo	Familia	Severidad	Ocurrencia	Detectabilidad	Nivel de Riesgo
Inscripción	Baja tasa de captación de prestadores en zonas estratégicas	Comercial	Alto (5)	Medio (3)	Alto (1)	Medio
Validación City Parking	Proceso lento y poco predecible para evaluar comportamiento de prestador	Operacional	Medio (3)	Bajo (1)	Alto (1)	Bajo
Creación de perfil	Complejidad de plataforma dificulta usabilidad	Operacional	Medio (3)	Bajo (1)	Alto (1)	Bajo
Tarificación y responsabilidades	Valorización de servicio no alineando con fluctuaciones del mercado condiciona aceptación de prestador a comisiones	Estratégico	Alto (5)	Medio (3)	Medio (3)	Alto
	Prestadores privados y concesionarios no valoran propuesta de valor asociada a la reserva y prepago de estacionamiento, así como pago por no cumplimiento de incremento de uso espacios.	Estratégico	Alto (5)	Medio (3)	Alta (1)	Medio
Mantenimiento de registros	Prestador no mantiene	Operacional	Alto (5)	Medio (3)	Medio (3)	Alto

Proceso	Fuente de Riesgo	Familia	Severidad	Ocurrencia	Detectabilidad	Nivel de Riesgo
	actualizado su estado en plataforma y esto conduce a problemas en asignación de reservas					
Prestación de servicio	Prestador no respeta responsabilidad y oferta de manera independiente su espacio, generando problemas con las reservas e insatisfacción de usuario.	Estratégico	Alto (5)	Medio (3)	Alto (1)	Medio
Cobro	El cargo asignado no corresponde al sector o tipo de estacionamiento	Operacional	Medio (3)	Bajo (1)	Alto (1)	Bajo
	Hay problemas de conectividad al realizar pago electrónico	Operacional	Alto (5)	Bajo (1)	Medio (3)	Medio
Feedback usuario	Usuario no ve valor en puntuar nivel de atención del prestador, esto dificulta la evaluación de éste afectando potencialmente el nivel de servicio esperado.	Estratégico	Alto (5)	Medio (3)	Alto (1)	Medio

Severidad = Alto (5) Medio (3) Bajo (1)

Ocurrencia = Alto (5) Medio (3) Bajo (1)

Detectabilidad = Alto (1) Medio (3) Bajo (5)

Nivel de riesgo = Severidad x Ocurrencia x Detectabilidad

= Alto [ 26-125 ] Medio [ 4-25 ] Bajo [ 1-3 ]

## 1.2.- Punto de vista usuario

Proceso	Fuente de Riesgo	Familia	Severidad	Ocurrencia	Detectabilidad	Nivel de Riesgo
Inscripción	Baja tasa de captación y/o mantención de usuarios	Comercial	Alto (5)	Medio (3)	Alto (1)	Medio
Búsqueda de estacionamientos	No se logra identificar opciones útiles de estacionamientos para los distintos tipo de usuarios de acuerdo a sus necesidades	Comercial	Alto (5)	Medio (3)	Medio (3)	Alto
Comparación de opciones	La oferta entregada de estacionamientos no logra satisfacer necesidades de usuarios	Comercial	Alto (5)	Medio (3)	Medio (3)	Alto
Reserva y prepago	El proceso de reserva y prepago es complejo y/o extenso por lo que el usuario desestima uso de aplicación	Operacional	Alto (5)	Bajo (1)	Medio (3)	Medio
	Problemas de conectividad afectan proceso de pago	Operacional	Alto (5)	Bajo (1)	Medio (3)	Medio
Personalización del servicio	Cantidad de transacciones necesarias para personalizar usuario en la	Operacional	Medio (3)	Medio (3)	Medio (3)	Alto

Proceso	Fuente de Riesgo	Familia	Severidad	Ocurrencia	Detectabilidad	Nivel de Riesgo
	plataforma superan su disposición a pagar por perfil que no le corresponde					
Extensiones	Incremento de extensiones en el tiempo reservado genera problemas con disponibilidad de estacionamiento	Operacional	Medio (3)	Medio (3)	Alto (1)	Bajo
Puntuaciones del servicio	Baja tasa de participación en evaluación no permite identificar calidad de prestadores de servicio	Estratégico	Medio (3)	Bajo (1)	Alto (1)	Bajo
Feedback de plataforma	Baja tasa de evaluación o evaluación deficiente puede perjudicar la obtención de información de la voz del cliente, y con esto perder capacidad de respuesta frente a tendencias.	Estratégico	Medio (3)	Medio (3)	Alto (1)	Medio

Severidad = Alto (5) Medio (3) Bajo (1)

Ocurrencia = Alto (5) Medio (3) Bajo (1)

Detectabilidad = Alto (1) Medio (3) Bajo (5)

Nivel de riesgo = Severidad x Ocurrencia x Detectabilidad

= Alto [ 26-125 ] Medio [ 4-25 ] Bajo [ 1-3 ]

## 2.- Riesgo Externo

Área	Fuente de Riesgo	Familia	Severidad	Ocurrencia	Detectabilidad	Nivel de Riesgo
Legal	Se presentan nuevas modificaciones a la Ley N°19.496 o de condominios N°19.537 que condicionan cobros o restringen uso de estacionamientos particulares	Comercial	Alto (5)	Bajo (1)	Alto (1)	Bajo
Mercado	Aumenta la oferta de prestadores de servicios de estacionamientos vía aplicaciones con mejores prestaciones y/o desempeño	Estratégico	Alto (5)	Medio (3)	Alto (1)	Medio
	Prestadores privados y concesionarios implementan sus propias aplicaciones para realizar reserva y pago online	Comercial	Medio (3)	Medio (3)	Alto (1)	Medio
	Regulaciones o incremento en costo de transporte que afecta a usuarios con movilización particular (peajes, impuestos, entre otros) hace disminuir la cantidad de reservas	Comercial	Alto (5)	Medio (3)	Medio (3)	Alto

## ANEXO 17. PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS

Perspectiva	Proceso/Área	Fuente de Riesgo	Riesgo Inicial	Mitigación	Riesgo Final
Prestador	Tarificación y responsabilidades	Valorización de servicio no alineando con fluctuaciones del mercado condiciona aceptación de prestador a comisiones	Alto	Evaluación y monitoreo trimestral de costo de estacionamientos de acuerdo a localización y tipo.	Bajo
Prestador	Mantenimiento de registros	Prestador no mantiene actualizado su estado en plataforma y esto conduce a problemas en asignación de reservas	Alto	Monitoreo y verificación aleatoria de ubicaciones disponibles por prestador	Bajo
Usuario	Búsqueda de estacionamientos	No se logra identificar opciones útiles de estacionamientos para los distintos tipos de usuarios de acuerdo a sus necesidades	Alto	Capturar información de usuario, vía call center, que no logran concretar reserva por falta de disponibilidad	Medio
Usuario	Comparación de opciones	La oferta entregada de estacionamientos no logra satisfacer necesidades de usuarios	Alto	Capturar información de usuario, vía call center, que no logran concretar reserva por falta de disponibilidad	Medio
Usuario	Personalización del servicio	Cantidad de transacciones necesarias para personalizar usuario en la plataforma superan su disposición a pagar por perfil que no le corresponde	Alto	Trimestralmente realizar clasificación de usuario de acuerdo a perfil basado en sus búsquedas. Si no se dispone de la suficiente información se contactará al usuario para acordar un plan	Bajo
Externo	Mercado	Regulaciones o	Alto	Evaluar asignación de	Medio

Perspectiva	Proceso/Área	Fuente de Riesgo	Riesgo Inicial	Mitigación	Riesgo Final
		incremento en costo de transporte que afecta a usuarios con movilización particular (peajes, impuestos, entre otros) hace disminuir la cantidad de reservas		promociones a clientes de acuerdo a transacciones históricas. Ofertar servicios complementarios tales como asistencia en ruta.	
Prestador	Inscripción	Baja tasa de captación de prestadores en zonas estratégicas	Medio	Incrementar fuerza de venta y campañas de captación.	Bajo
Prestador	Tarificación y responsabilidades	Prestadores privados y concesionarios no valoran propuesta de valor asociada a la reserva y prepago de estacionamiento, así como pago por no cumplimiento de incremento de uso espacios.	Medio	Implementar publicidad de las empresas en aplicación para que sus locaciones sean visulizadas con preferencia	Bajo
Prestador	Prestación de servicio	Prestador no respeta responsabilidad y oferta de manera independiente su espacio, generando problemas con las reservas e insatisfacción de usuario.	Medio	Dado que la calidad del servicio es una ventaja competitiva sostenible, a través de la evaluación del usuario se gestionarán multas a los prestadores que no den el servicio esperado, llegando incluso a ser eliminados de las bases de datos.	Bajo
Prestador	Cobro	Hay problemas de conectividad al realizar pago	Medio	Habilitar un sistema de respaldo para transacciones no	Bajo

Perspectiva	Proceso/Área	Fuente de Riesgo	Riesgo Inicial	Mitigación	Riesgo Final
		electrónico		procesadas para su posterior curso, previa aprobación del usuario	
Prestador	Feedback usuario	Usuario no ve valor en puntuar nivel de atención del prestador, esto dificulta la evaluación de éste afectando potencialmente el nivel de servicio esperado.	Medio	Evaluar adherencia de usuarios a evaluar, de acuerdo a comportamiento contactar para cerrar proceso	Bajo
Usuario	Inscripción	Baja tasa de captación y/o mantención de usuarios	Medio	Reforzar campaña promocional y fuerza de venta	Bajo
Usuario	Reserva y prepago	El proceso de reserva y prepago es complejo y/o extenso por lo que el usuario desestima uso de aplicación	Medio	Realizar revisión periódica del desempeño y valoración de la aplicación con miras a desarrollar innovaciones incrementales que vayan a satisfacer necesidad actuales y futuras	Bajo
Usuario	Reserva y prepago	Problemas de conectividad afectan proceso de pago	Medio	Habilitar un sistema de respaldo para transacciones no procesadas para su posterior curso, previa aprobación del usuario	Bajo
Usuario	Feedback de plataforma	Baja tasa de evaluación o evaluación deficiente puede perjudicar la obtención de	Medio	Evaluar adherencia de usuarios a evaluar, de acuerdo a comportamiento contactar para cerrar	Bajo

Perspectiva	Proceso/Área	Fuente de Riesgo	Riesgo Inicial	Mitigación	Riesgo Final
		información de la voz del cliente, y con esto perder capacidad de respuesta frente a tendencias.		proceso	
Externo	Mercado	Aumenta la oferta de prestadores de servicios de estacionamientos vía aplicaciones con mejores prestaciones y/o desempeño	Medio	Realizar revisión periódica del desempeño y valoración de la aplicación con miras a desarrollar innovaciones incrementales que vayan a satisfacer necesidad actuales y futuras	Bajo
Externo	Mercado	Prestadores privados y concesionarios implementan sus propias aplicaciones para realizar reserva y pago online	Medio	Realizar revisión periódica del desempeño y valoración de la aplicación con miras a desarrollar innovaciones incrementales que vayan a satisfacer necesidad actuales y futuras	Bajo

Severidad = Alto (5) Medio (3) Bajo (1)

Ocurrencia = Alto (5) Medio (3) Bajo (1)

Detectabilidad = Alto (1) Medio (3) Bajo (5)

Nivel de riesgo = Severidad x Ocurrencia x Detectabilidad

= Alto [26-125] Medio [ 4-25 ] Bajo [ 1-3 ]

## ANEXO 18. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA.

	0	1	2	3	4	5
inversión / Aporte	-389.801.267					
FNC		-182.111.307	-207.689.960	40.361.351	433.042.659	1.127.022.454
FNC proyecto	-389.801.267	-182.111.307	-207.689.960	40.361.351	433.042.659	1.127.022.454
Participación del inversor	12,20%					
Flujo del Inversor	-389.801.267	0	0	4.924.085	52.831.204	137.496.739
Flujo acumulado Inversor	-389.801.267	-389.801.267	-389.801.267	-384.877.182	-332.045.978	-194.549.238
	6	7	8	9	10	
inversión / Aporte						
FNC	1.127.022.454	1.127.022.454	1.127.022.454	1.127.022.454	1.127.022.454	
FNC proyecto	1.127.022.454	1.127.022.454	1.127.022.454	1.127.022.454	1.127.022.454	
Participación del inversor						
Flujo del Inversor	137.496.739	137.496.739	137.496.739	137.496.739	137.496.739	
Flujo acumulado Inversor	-57.052.499	80.444.240	217.940.980	355.437.719	492.934.459	
TIR INVERSOR (%)	12%					
VAN INVERSOR (8%)	120.147.815					
PAYBACK INVERSOR (años)	7,59					