



# **CITY PARKING RESERVA DE ESTACIONAMIENTOS**

## **Parte I**

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

**Alumno: Sebastián Vicencio  
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain**

**Santiago, Mayo 2017**

## TABLA DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo .....	4
I. Oportunidad de negocio .....	5
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes .....	7
2.1 Industria .....	7
2.2 Competidores .....	12
2.3 Clientes .....	14
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....	21
3.1 Modelo de negocios .....	21
3.2 Descripción de la empresa .....	25
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento .....	28
3.4 RSE y sustentabilidad .....	30
IV. Plan de Marketing .....	30
4.1 Objetivos de Marketing .....	30
4.2 Estrategia de segmentación .....	31
4.3 Estrategia de Producto/Servicio .....	33
4.4 Estrategia de Precio .....	34
4.5 Estrategia de Distribución .....	35
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas .....	36
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual .....	38
4.8 Presupuesto de Marketing y Ventas .....	39
V. Plan de Operaciones .....	40
VI. Equipo del proyecto .....	41
VII. Plan financiero .....	42
VIII. Riesgos críticos .....	43
IX. Propuesta Inversionista .....	44
X. Conclusiones .....	44
XI. Bibliografía y fuentes .....	46
XII. Anexos .....	47



## 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 (con un total de 25.258 entre parquímetros y estacionamientos privados) no es suficiente en tramos de horario de alta demanda, tenemos una problema que debemos abordar con una visión más allá de la expansión de los servicios actuales. Esta 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, donde comunas como Santiago, Providencia y Las Condes presentan valores **sobre 100 viviendas/km<sup>2</sup>**. Por otro lado son las que reciben en mayor proporción vehículos particulares de otras comunas (**14,5% de los destinos**). Al igual que ésta región, a nivel nacional también existen comunas que poseen un perfil similar y que eventualmente necesitan de una propuesta de valor que permita minimizar los costos de hundidos generados por la falta de disponibilidad de estacionamiento. 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**.

Basado en esta oportunidad detectada se presenta la siguiente propuesta de valor que busca mejorar la relación entre usuario y prestador de servicio utilizando una plataforma digital que permita reservar y prepagar online por espacios de estacionamiento, permitiendo

el ingreso a este mercado de particulares que residen en las zonas de alta demanda y pueden incrementar la oferta más allá de las empresas que hoy participan. A partir de este modelo de negocio esperamos obtener una tasa de retorno de 47,3% y un VAN de \$ 377.502.611 dentro de 5 años.

## I. 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. De la mano con lo anterior, los niveles de delincuencia en las grandes ciudades, una mala planificación del servicio de transporte público o concesionado<sup>1</sup> (uso del automóvil aumentó 33% a causa de Transantiago), así como las pocas áreas disponibles para usar como estacionamiento, dificultan aún más localizar un lugar seguro para dejar el vehículo, especialmente en las zonas céntricas. 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>2</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>3</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		BIENIMA	PROVIDENCIA	LAS CONDES	VITACURA		EST. CENTRAL	SAN BERNARDO	SANTIAGO		
	Via pública	Subterráneos/Bicicleta	Bulevard Plaza Huéscar	Via pública*	Rosario Sur/Apoquindo	Los Cobres	Alameda Cordova	Mutucana	Via pública	Via pública	Plaza de La Ciudadanía	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: Concesionarios/municipalidades



<sup>1</sup> <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=85558>

<sup>2</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>3</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>

### 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 Transporte el año 2012 –actualizado 2014<sup>4</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 de ofertar inicialmente 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 entender la propuesta de valor que presenta esta iniciativa, se puede mencionar que al realizar 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

---

<sup>4</sup> Fuente: Actualizacion\_recolecc\_STU\_Santiago\_IX Etapa\_EOD Stgo 2012\_Inf\_Ejec/Concesiones de parquímetro

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.

## II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

### 2.1 Industria

#### 2.1.1 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>5</sup>

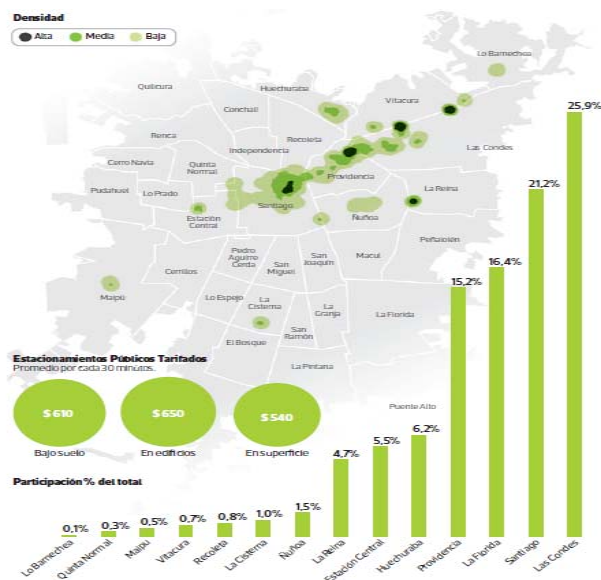


Figura N°2. Distribución de estacionamientos en la Región Metropolitana

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 espacios para uso como

<sup>5</sup> <http://diario.latercera.com/2015/04/12/01/contenido/negocios/27-187391-9-una-industria-que-mueve-millones.shtml>

estacionamiento. 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**).

### **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>6</sup> y Concesiones Providencia S.A.<sup>7</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.

#### **2.1.2 Macro segmentos**

Existen 2 macrosegmentos bien delimitados, los estacionamientos privados y los concesionados. Eventualmente un tercer segmento puede aparecer si se desarrolla el concepto de utilizar recursos propios con fines de uso compartido, en este punto nos referimos a viviendas o edificios de oficinas que posean espacios para estacionar y los quieran arrendar. Para ilustrar este punto en la Figura N°3 se comparan las densidades habitacionales de las regiones de Chile, donde como se observa hay capacidad instalada que puede ser empleada con fines complementarios en horarios donde se de movilidad por trabajo, estudio u otras causas. 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**.

---

<sup>6</sup> <http://www.esantiago.cl:8080/Webstgo/ini/principal.jsf>

<sup>7</sup> <http://www.concesionesprovidencia.cl/quienes.htm>



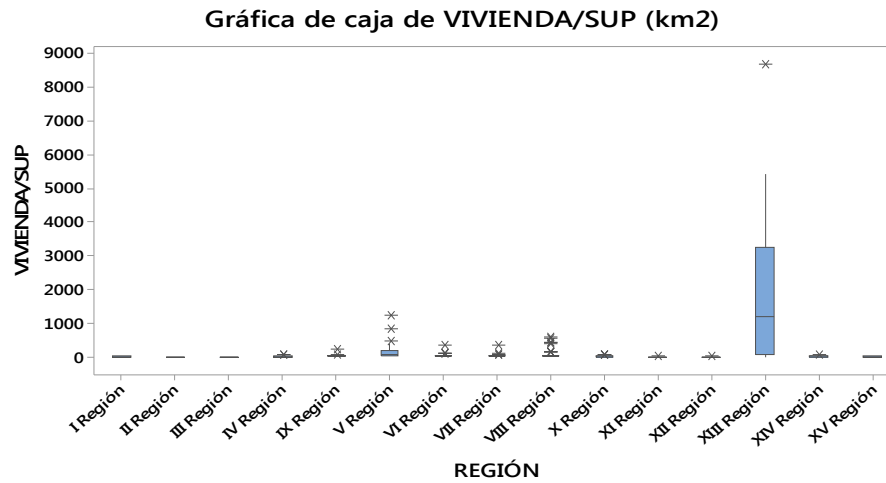


Figura N°3. Densidad de viviendas por superficie de la región.

### 2.1.3 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	La masificación de Smartphone <sup>8</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.
Tecnológico	Chile lidera en América Latina <sup>9</sup> en uso de Internet y Smartphone
Ambiental	El incremento del parque vehicular podrá conllevar en un par de años a la implementación de peajes en las principales avenidas 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.

#### **2.1.4 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

<sup>8</sup> <http://www.subtel.gob.cl/accesos-a-internet-llegan-a-131-millones-y-uso-de-smartphones-sigue-en-alza/>

<sup>9</sup> <http://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2016/02/22/789497/Crece-el-uso-de-Internet-y-smarphones-en-paises-emergentes.html>

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>10</sup>. Sumado a lo anterior en Chile se ha observa un aumento significativo en lo que respecta 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>11</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.

### **2.1.5 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.

### **2.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad**

---

<sup>10</sup> <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=136709>

<sup>11</sup>

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

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	Cliente Mantenedor de plataforma y red social
	Alto	Usuario Regulador (Municipalidades)	Desarrollador de aplicación Portal de pago Influenciadores

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

## 2.2 Competidores

### 2.2.1 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.

## 2.2.2 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

## 2.3 Clientes

### 2.3.1 Caracterización de los consumidores

El emprendimiento apunta a un modelo de negocio C2C (Consumer to Consumer), donde los propios consumidores venden y compran a otros consumidores finales, mediante la ayuda de un intermediario, en este caso una aplicación. Para caracterizar a los participantes de este

mercado se han definido dos segmentos los prestadores y los usuarios. Partiendo de los tipos de clientes se han definido 5 micro segmentos (Ver Figura N°4):

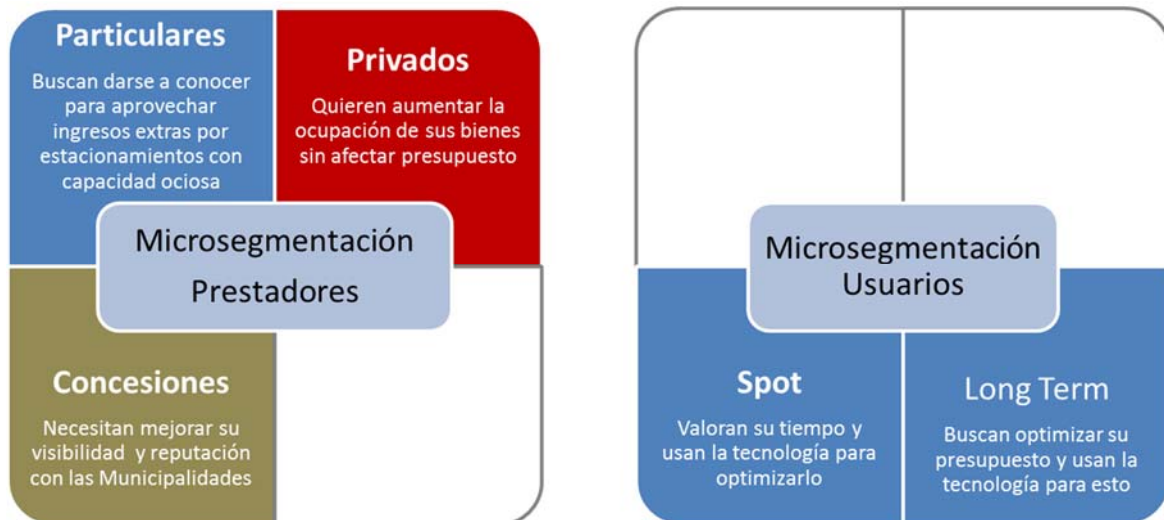


Figura N°4. Microsegmentación de C2C para estacionamiento.

1.- Prestadores: Personas naturales y empresas que estén dispuestas a generar una fuente de ingreso adicional mediante el arriendo de sus estacionamientos. O que necesiten mejorar su control de existencias y por ende dar un mejor nivel de servicio.

2.- Usuarios: Personas de ambos sexos, de edades laboralmente activos, de los estratos sociales ABC1, C2, C3, que utilicen con frecuencia vehículos motorizados durante la semana laboral (Lunes a Viernes) para desplazarse entre distintas comunas, que utilicen con frecuencia tecnologías, que estén dispuestos a pagar online y que valoran el tiempo.

Al analizar ahora en función de la cadena de toma de decisiones podemos identificar al cliente usuario como:

**Iniciador:** Profesionales jóvenes afines con la tecnología que valoran su tiempo y gestionan pagos online, que observan que no hay una herramienta que satisfaga esta necesidad.

**Influenciador:** Líderes de opinión que dan cuenta de las ventajas que tiene la plataforma para agilizar la búsqueda, evitar demoras, y ofrecer opciones de compartir recursos con baja utilización.

**El decisor:** Personas que usan con frecuencia el automóvil para desplazarse al centro de la Región Metropolitana, y que requieren opciones de estacionamiento.

**El comprador:** Personas que optan por usar este desarrollo en la búsqueda de estacionamiento

**El usuario:** cliente final o referenciado que emplea herramienta para facilitar sus traslados.

### 2.3.2 Macro y micro segmentos

Para esta iniciativa la macrosegmentación estaría dada por mercado de estacionamientos (privados, y concesionados), más la disponibilidad de estacionamientos provenientes de viviendas, donde la propuesta de valor implica posicionarnos en todos los macrosegmentos con la herramienta que permita búsqueda, reserva y pago de servicios de estacionamientos. Esta macrosegmentación debe ir en estrecha relación con las necesidades de usuarios dados la movilidad que ellos presentan.

A nivel de microsegmentación es necesario considerar y evaluar si el nivel de comunas nos permite identificar el segmento donde se implementará este emprendimiento. Basado en esta condición se analizaron patrones de desplazamiento a nivel nacional (usando como referencia algunas comunas- ver Tabla N°4), incluido la Región Metropolitana o Gran Santiago, tomando como base los trabajos del SECTRA<sup>12</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%

<sup>12</sup> [http://www.sectra.gob.cl/encuestas\\_movilidad/encuestas\\_movilidad.htm#](http://www.sectra.gob.cl/encuestas_movilidad/encuestas_movilidad.htm#)



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.

De la revisión de los porcentajes de propósito de viaje, la categoría Otros es la que presenta una mayor proporción, bajo este alcance quedan motivos tales como ir a buscar a alguien, ir a comer, ir al médico, de compras, recreación, entre otras. Ahora si analizamos los medios de transporte empleados podemos concluir que cerca de un 30% lo realiza en transporte privado de acuerdo a lo resumido en Figura N°5 (salvo Puerto Montt con superior a 40%).

### Partición modal de viajes

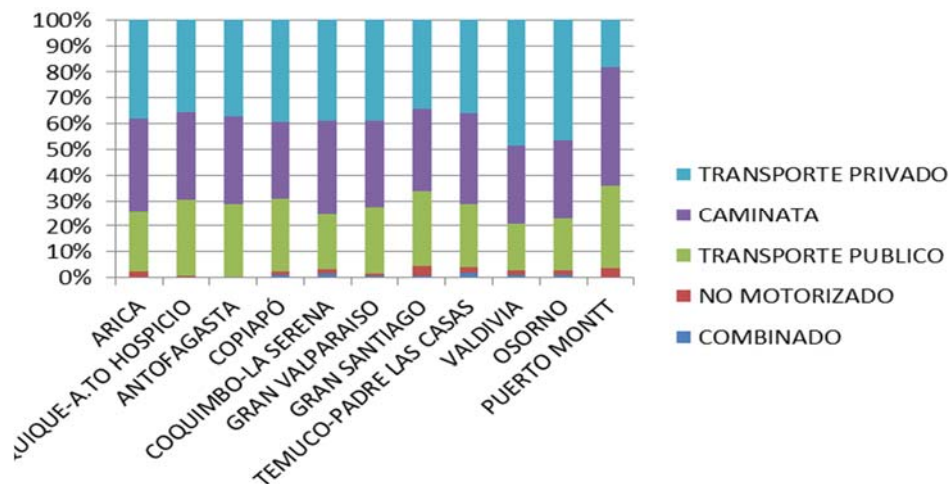


Figura N°5. Distribución modal de viajes por medio de transporte.

Otro aspecto interesante es que el comportamiento de otras comunas/regiones es bastante similar al presentado por el Gran Santiago, luego la microsegmentación no dependerá significativamente de la localización sino más bien de otros aspectos como propósito o grupo socioeconómico (GSE).

### **2.3.3 Tamaño de mercado, objetivos y tendencias**

Para dimensionar el mercado potencial y el objetivo la información recolectada para el estudio de traslados de Ministerio de Transporte del año 2012 para la Región Metropolitana y otras localidades es una buena referencia que a continuación es resumida y analizada.

Para estimar el tamaño de mercado 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. Los resultados obtenidos de este análisis se usarán para estimar comportamiento de viajes en otras comunas no incluidas en informe de SECTRA. Si analizamos ahora como se distribuyen los viajes es factible apreciar que el principal propósito no es trabajo o estudio, sin embargo en ciertos sectores tales como el Norte, Poniente, Suroriente y Extensión Surponiente se observa lo contrario. Este punto es importante ya que permite segmentar el mercado de los estacionamientos por motivaciones.

Otra vía para segmentar el mercado viene dado por el 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)

Para los hogares 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. Finalmente si revisamos matriz origen destino de los viajes privados diarios generados en la Región Metropolitana, se observa que el Sector Centro es el que más sale de su comuna para trabajar (6% del total de viajes) y a su vez junto con Sector Oriente son las comunas donde más viajes tienen su destino (14.5% del total de viajes). Otro punto relevante es que si bien la tasa de viajes dentro de la comuna es la más alta del estudio

para el sector Oriente, también es el que más aporta, luego de Sector Suroriente, a los ingresos al Centro.

	Sector Destino									Total	Destino fuera del sector
	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	Externo	S/I		
Norte	254,4	45,1	79,7	41,5	18,2	22,5	3	0	10,7	475	46%
Poniente	51,9	454,3	52,7	54,6	63,9	30,5	9,4	1,2	22,9	741,5	39%
Oriente	89,6	53	1.375,80	107,6	61,4	126,3	1,5	7,6	19,3	1.842,00	25%
Centro	43,1	46,9	109,1	83,1	47,8	43,2	2,9	1,5	6,4	384	78%
Sur	15,4	64,6	60,6	42,4	443	52,4	9,5	1,6	21,6	711,3	38%
Sur-Oriente	18,7	27,3	125,5	44,9	48	472,5	2,9	4,1	16,2	760,2	38%
Extensión Sur-Poniente	3,6	10,4	2,8	1,5	11	2,4	104,6	2,4	6,6	145,3	28%
Externo	0	0,1	3,6	2,6	3,5	3,4	2,2	0,5	0	16	96%
S/I	11,8	20	18,9	4,7	20,2	15,3	5,6	0	1,1	97,7	99%
Total (miles)	488,5	721,8	1.828,80	383	717	768,6	141,6	19	104,8	5.173,00	

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

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 la estimación de 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 asume 100% de acceso a internet y cantidad de accesos día variable de acuerdo a zona y fase del proyecto.

Desde el punto de vista de los prestadores, al no existir información sistematizada y disponible, las estimaciones se han realizado en base a búsqueda directa e información publicada por Collier en la Tercera el año 2015. Bajo este alcance, tenemos que hay una distribución similar en cantidad de estacionamientos privados entre Santiago y Providencia (**ver Anexo 5**). En estas comunas la cantidad de estacionamientos públicos (parquímetros) es menos de la mitad que los privados (30 % app). De simple inspección al pesquisar ingresos al Centro de Santiago y Providencia, 753.000 viajes/día laboral con capacidad instalada (25.258 espacios) hay un déficit si consideramos que el tiempo promedio de estacionamiento es 4.6 h. En este escenario, opciones como uso de estacionamiento de edificios particulares, así como particulares no ligados al mercado formal de estacionamientos son atractivas para ser incorporadas como capacidad adicional. A modo de ejemplo en el caso de hoteles tenemos hoy una localización estrechamente ligada a zonas de alta densidad con posibilidad de arrendamientos de espacios en base a nivel de ocupación de las habitaciones (ver Figura N°6). Si tomamos esta referencia tendríamos a nivel de la región 2.864 puestos disponibles considerando el 77% de ocupación que registran para el año 2016 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.

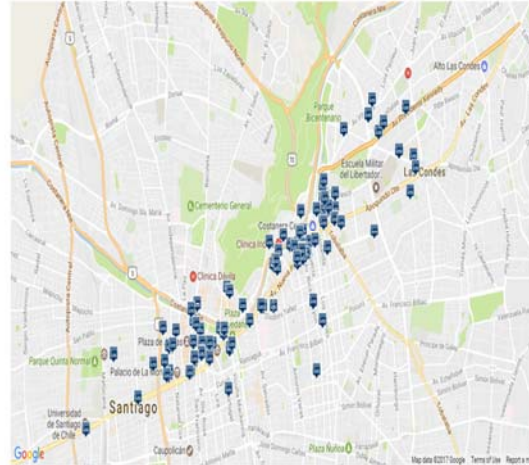


Figura N°6. Distribución y ocupación de Hoteles en el eje central de la Región Metropolitana según INE.

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### 3.1 Modelo de negocios

##### 3.1.1 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.

### 3.1.2 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 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°7. Propuesta de valor.

### **3.1.3 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.

### **3.1.4 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.

### **3.1.5 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.

### **3.1.6 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 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.

### **3.1.7 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>13</sup>.

### **3.1.8 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.

### **3.1.9 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.

---

<sup>13</sup> Reportes E-commerce\_Reclamos 2013-2014. SERNAC



## 3.2 Descripción de la empresa

### 3.2.1 Recursos y capacidades

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

Recursos	City Parking
<b>Tangibles</b>	Sistema informático de servicio al cliente Sistema informático de relacionamiento de clientes Web site y aplicación móvil multiplataforma Base de datos de clientes Aporte de capital de los emprendedores
<b>Intangibles</b>	Modelo de negocio orientado al cliente Canales de distribución online Reputación de la marca Cultura organizacional orientada al cliente Know How Estrategia de Marketing
<b>Humanos</b>	Capital intelectual Equipos auto dirigidos Involucramiento y compromiso hacia la compañía 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 Respuesta de los clientes

Tabla N°8. Análisis de Recursos.

### 3.2.2 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°9. Identificación de ventajas competitivas sostenibles.

### 3.2.3 Análisis Interno

Fortalezas	Debilidades
<p>1.- Soporte multiplataforma que permite al usuario utilizar la app desde distintos dispositivos. En el mercado mundial hay varias opciones para este tipo de aplicación.</p> <p>2.- Medio de pago confiable y seguro, no se necesita pago en efectivo.</p> <p>3.- Aplicación amigable y atractiva para los usuarios, una vez registrado permite compras one-click con posibilidad de recompras.</p>	<p>1.- No hay experiencia previa de este tipo de negocio en el mercado local para tomar referencia en implementación.</p> <p>2.- Dependencia del Marketing y publicidad intensiva para lograr el éxito de la aplicación.</p> <p>3.- La idea "City parking" posee un alto grado de imitabilidad y su ventaja competitiva depende de capacidades del equipo y la selección de la aplicación para lograr niveles</p>

<p>4.- Prestadores y usuarios verificados para una mayor seguridad.</p> <p>5.- Proyecto con bajo nivel de inversión inicial.</p> <p>6.- Modelo de negocio con orientación al cliente.</p>	<p>de satisfacción sobre el promedio.</p> <p>4.- Requerimiento de información personal al momento de registrarse como usuario y/o arrendador.</p> <p>5.- Falta de posicionamiento en el mercado local.</p>
---	--

Tabla N°10. Análisis FODA.

### 3.2.4 Ventajas Competitivas

Nuestra ventaja competitiva se enfocara en implementar una estrategia de diferenciación, donde los principales recursos de distinción sobre la competencia se basan en la respuesta hacia los clientes y la capacidad del equipo gestor.

1.- Recursos Humanos: Para el óptimo desarrollo del proyecto, posicionar la marca y lograr una reputación en el mercado es fundamental obtener el máximo rendimiento de las habilidades y del capital intelectual del equipo gestor, además de aprovechar el know how para las diferentes líneas del negocio, desarrollar una cultura orientada al cliente y mantener las redes de contactos con proveedores y clientes

Con el fin de retener al talento humanos de la compañía, debemos lograr el involucramiento y compromiso hacia la compañía se desarrollaran planes de formación de manera sistemática, la dirección será mediante la conformación de equipos auto dirigidos y la orientación de la organización será por satisfacer el bienestar y clima organizacional.

2.- Respuesta hacia el cliente: Nuestra orientación como marca pionera será dirigida hacia el cliente, mediante la personalización de servicios según tipo de cliente, el enfoque de mutuo beneficio con los diferentes stakeholders (Modelo “win-win”), servicio post venta y fidelización. Lo cual nos permitirá generar relaciones a largo plazo.

### 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.

#### 3.3.1 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
		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.

#### 3.3.2 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.

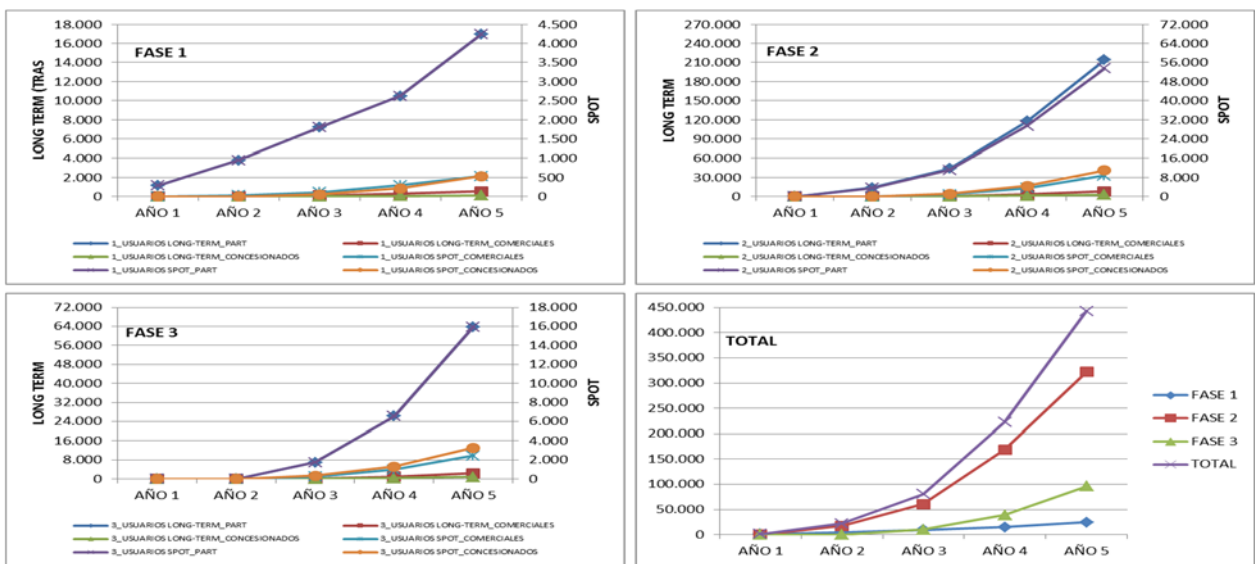


Figura N°7. Curva de escalamiento por fases y total (transacciones/día).

### 3.4 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.

## IV. Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos de Marketing

Long- Term	
Objetivos	Métrica
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	
Objetivos	Métrica
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)

<b>Particulares</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Métrica</b>
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 70% al quinto año.	Tasa de retención
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
<b>Comerciales</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Métrica</b>
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
<b>Concesionados</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Métrica</b>
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

#### **4.2 Estrategia de segmentación**

City Parking apunta a un modelo de negocio C2C (customer to customer), el cual es una red que pretende relacionar comercialmente a un oferente con un demandante del servicio, dado este modelo se definieron dos tipos de clientes.

Por un lado están los oferentes del servicio; que en este caso denominamos prestadores, 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. Mientras que por el otro lado denominados usuarios a los

demandantes, quienes buscan optimizar su presupuesto y valorar su tiempo mediante el uso de la tecnología.

A continuación detallaremos los segmentos de cliente a los cuales nos dirigimos, en función de los tipos de clientes definidos:

<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 con un tiempo promedio de estacionamiento superior a 4 h.	Uso Individual Frecuencia esporádica Desplazamiento fuera de su comuna de residencia, con un 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:</b>			
<b>Variables de segmentación</b>	<b>Particulares</b>	<b>Comerciales</b>	<b>Concesionados</b>
<b>Demográficas</b>	Personas naturales y 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.    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.

#### 4.3 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. Mediante esta aplicación es posible ofrecer alternativas de estacionamiento, las cuales en otras circunstancias, cursarían con el azar y la paciencia del conductor, para horario de alta demanda. En todos los casos el pago se realizar online, evitando el manejo de dinero en efectivo al momento de utilizar este servicio, principalmente por la seguridad tanto del usuario como del arrendatario. También se cobrara

el tiempo efectivo de uso, para lo cual 15 minutos antes de que se termine la sesión se enviará un SMS recordatorio en caso que se necesite prolongar la estadía.

Los aspectos distintivos de esta propuesta cursan por un lado con el uso de pago electrónico y maximización de uso de activos con capacidad ociosa que durante períodos del día no generan ingresos. Además, la posibilidad de acceder vía geoposicionamiento, a estacionamientos que se encuentren dentro del perímetro de necesidad de un cliente, ordenamos por precio y proximidad, ofrece al usuario un ahorro en tiempo y dinero, además que incrementa su percepción de seguridad.

#### 4.3.1 Mapa de posicionamiento

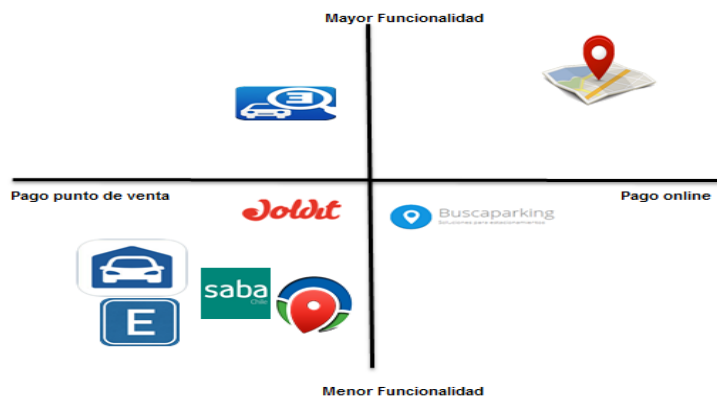


Figura N°8. Mapa de posicionamiento.

#### 4.4 Estrategia de Precio

Como estrategia inicial el precio ofertado para estacionar dependerá del tipo de estacionamiento y el valor promedio que presente referencias de estacionamientos privados cercanos a la zona de estacionamiento seleccionado por el Usuario. Este porcentaje podrá variar dependiendo del tipo de prestador, Para la primera fase se plantan los siguientes escenarios. (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

City Parking gestionará la oferta disponible por sector con el fin de que Usuario tenga la posibilidad de evaluar opciones y tomar la que más se acomode a las necesidades del momento.

Con respecto a las comisiones por transacción realizada, City Parking empleará una tabla de comisiones donde los valores se fijarán por tipo de usuario y la cantidad promedio móvil de transacciones realizadas los últimos 3 meses, todo lo anterior con cargo al Usuario, salvo cuando el prestador sea Particular. Durante el primer año de la Fase 1 la comisión será fija (5%) sobre el monto total de cada transacción con cargo al prestador particular, lo cual nos permite solventar los costos de operaciones. Para la Fase siguiente la comisión se manejará de acuerdo a lo comentado previamente (**Ver Anexo 9**).

#### 4.5 Estrategia de Distribución

La forma con la cual City Parking comercializará el servicio de reservas de estacionamientos 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.

Para lograr posicionar los canales de distribución es de vital necesidad lograr la visibilidad de estos, para lo cual se utilizarán herramientas de marketing digital.

En primer lugar debemos conseguir un lugar destacado dentro de los resultados de un buscador (SEO) y aparecer en posiciones destacadas por palabras claves (SEM). También incorporaremos Display integrados en páginas web del segmento de mercado definido.

Adicionalmente se realizaran campañas publicitarias a través del correo electrónico (Email marketing), enviando información del servicio a personas del público objetivo definido. También posicionaremos la marca mediante la utilización de las redes sociales y la creación de foros y blogs.

#### **4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas**

Alineados con los objetivos de marketing definidos para el desarrollo de la estrategia de comunicación y ventas se implementarán tres tácticas de marketing:

##### 4.6.1 Atraer nuevos clientes:

Adicional a nuestro web site desarrollaremos una aplicación móvil multiplataforma (Android e iOS) para alcanzar una mayor cobertura de los prospectos clientes.

Con el fin de visualizar la red de reserva de estacionamientos se incorporaran display integrados en páginas webs afines al público objetivo y relacionadas al servicio ofertado. A su vez, nos enfocaremos en desarrollar acciones que nos permitan conseguir una posición privilegiada dentro de los resultados de búsqueda de Google; tales como crear urls amigables, nombre del dominio que coincida con la búsqueda, simplificar al máximo nuestro site para conseguir un tiempo de descarga pertinente y elegir bien las palabras claves.

Se utilizarán las redes sociales con más usuarios; tales como Facebook, twitter e Instragram, para comunicarles respecto al servicio de rentas de estacionamientos. Adicionalmente se realizaran foros y se creara un blogs relacionada a nuestra marca. También utilizaremos herramientas de afiliación con el fin de obtener registro de prospectos clientes para generar una base de datos y así poder realizar campañas de email marketing.

Por último, realizaremos acciones de relaciones públicas que permitan posicionar la marca y durante los primeros años utilizaremos medios tradicionales tales como; medios escritos especializados y televisión.

#### 4.6.2 Convertir (Experiencia de usuario):

Mediante el web site y la aplicación móvil se desarrollara herramientas de Mobile Advertising con anuncios gráficos y enlaces patrocinados en buscadores, para publicitar el servicio. También se generaran cupones promocionales y envió de contenidos mediante SMS y MMS a los usuarios.

Por otra parte, se realizaran acciones que permitan facilitar la experiencia de compra de los usuarios mediante técnicas eCommerce. En primera instancia el registro de los usuarios será sencillo, el proceso de compra será rápido, el carro de compras será de fácil uso (compras one-click), medios de pago confiables y seguros, en función del uso se les guardara las preferencias de reservas (landing page personalizada), la facturación será integrada y habrá asistencia personal 24/7, donde los segmentos de clientes podrán comunicarse durante el proceso de compra.

#### 4.6.3 Retener (Fidelización):

Con el propósito de fidelizar a nuestros clientes se desarrollaran campañas publicitarias mediante envió de correos electrónicos personalizados (donde se entregaran cupones de descuentos, promociones, ofertas, saludos de cumpleaños, entre otros).

Constantemente habrán publicaciones en el Blogs de City parking entregando información del interés de nuestros clientes, como también en los foros desarrollados mensualmente.

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

También realizaremos valoración de clientes por ranking de satisfacción, lo cual nos permitirá premiar a los mejores clientes mediante descuentos y promociones personalizados.

#### 4.6.4 Iniciativas estratégicas del plan de marketing por tipo de cliente

Para lograr posicionar a City Parking como una opción válida al momento de necesitar arrendamiento de un estacionamiento, se han definido una serie de iniciativas las cuales se personalizan 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. Para todos los casos el marketing digital y la asistencia personal con pilares para esta estrategia.

#### 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Tal como fue mencionado en el punto 2.3.3, 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, ya que durante el primero se dará foco a la captura de prestadores particulares para comenzar el segundo mes con transacciones pagadas. 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	CAPTURA	% MES	% ACUMULADO
1	0	0,0%	0,0%
2	171	0,1%	0,1%
3	1.364	0,4%	0,5%
4	10.230	3,0%	3,5%
5	20.460	6,0%	9,5%
6	34.100	10,0%	19,5%
7	44.331	13,0%	32,5%
8	44.331	13,0%	45,5%
9	68.201	20,0%	65,5%
10	51.151	15,0%	80,5%

11	51.151	15,0%	95,5%
12	15.345	4,5%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>341.005</b>	<b>100%</b>	

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

#### 4.8 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.

## V. Plan de Operaciones

La estrategia determinada para el plan de operaciones estará definida en función de cada tipo de cliente usuario y prestador. En el caso de los clientes usuarios se entregará un servicio personalizado con el fin de satisfacer las necesidades en tiempo real, para lo cual contaremos con un call center interno que atenderá 24/7. En el caso de los prestadores, se les entregará un servicio con orientación al cliente, donde serán atendidos por los ejecutivos de ventas y los soportes informáticos. Dada la estrategia para los diferentes tipos de clientes, se proyectara lograr un rápido posicionamiento de la aplicación a nivel comunal, regional y nacional según corresponda en las fases de escalamiento (establecidas en el punto 3.3).

La ejecución del proyecto será establecida en una oficina ubicada en Santiago Centro, la cual contará con toda la infraestructura necesaria para desarrollar la operación de soporte y desarrollo de la aplicación, la atención del call center y la administración del negocio.

Con respecto a los flujos de operaciones es de vital relevancia el desarrollo y ejecución efectiva de los puntos críticos determinados en cada etapa. En el caso de la etapa de inscripción esta debe ser rápida y amigable (one-click), la etapa de validación permitirá disminuir los riesgos de uso de la aplicación a los diferentes tipos de clientes y la etapa de feedback permitirá mejorar la experiencia del servicio hacia los clientes (Para mayor detalle ver parte II del plan de negocios).

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.

En la etapa preliminar se desarrollará una versión beta de la aplicación en formato web que nos permitirá determinar las necesidades de los clientes y servirá como base para desarrollar la versión multiplataforma móvil.

Una vez desarrollada la aplicación multiplataforma móvil se iniciará la fase 1, donde se ofertará el servicio en las comunas de Las Condes, Providencia y Santiago. El periodo de tiempo considerado para esta etapa es de 5 años en total.

Para el segundo año de operación se proyecta ampliar cobertura de servicios para comunas de alta densidad de la Región Metropolitana (sobre 100 viviendas/km<sup>2</sup>). Por último, a partir del cuarto se diversificará el servicio de aparcamiento a comunas del Chile que cumplan con el criterio de alta densidad habitacional (sobre 100 viviendas/km<sup>2</sup>).



## **VI. Equipo del proyecto**

Para alcanzar la estrategia y dada las ventajas competitivas definidas, la dotación para la implementación del proyecto en los 5 años estará definida por un Gerente General; el cual estará a cargo de la ejecución de la planificación estratégica y tomará responsabilidades asociadas con finanzas, operaciones y temas legales, un Gerente Comercial con un foco en la estrategia de marketing y ventas, un community manager encargado de potenciar las redes sociales y de fortalecer la plataforma de soporte, de 1 a 3 ejecutivos de call center encargados principalmente de fidelizar a los clientes, de 1 a 3 ejecutivos de ventas responsables de implementar estrategias de posicionamiento de la aplicación en los segmentos definidos y de 1 a 2 soportes encargados de mantener la plataforma y dar respuesta a los requerimientos de los clientes.

Con respecto a la estructura organizacional, se han definido roles con el fin de potenciar la clave del modelo de negocio, el cual es potenciar la tasa de conversión de clientes-prestadores. 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 (Para mayor detalle ver parte II del plan de negocios).

Para lograr fidelidad y compromiso de parte de los colaboradores hacia la empresa nuestros esfuerzos se enfocaran en el desarrollo del capital humano, para lo cual generaremos oportunidades de capacitación y perfeccionamiento, entregaremos plena libertad y autonomía en el trabajo desarrollando equipos auto-dirigidos, entregaremos diversos beneficios y nos preocuparemos del bienestar y calidad de vida de los colaboradores y sus familias. Además entregaremos compensaciones financieras asociadas a las metas de ventas; anualmente se entregaran bonos de hasta un 0,4% sobre el total de ventas.

## VII. Plan financiero

Para la evaluación financiera del proyecto determinaremos la tasa de descuento mediante la utilización del modelo de valoración de activos (CAPM), donde en este caso el beta patrimonial sin deuda se asumirá un valor de 2, la tasa libre de riesgo de un 3,77%, la tasa de retorno esperado de un 8,04%, el premio por riesgo de mercado de un 4,27% y el premio por Starup de 4,50%. Obteniendo una tasa de costo de capital ( $K_e$ ) de un 16,80%.

La estimación de los ingresos será en función del número de transacciones realizadas anualmente por los clientes usuarios (Para mayor detalle ver parte II del plan de negocios).

Con respecto a los egresos, estos representan a partir del año 3 en promedio un 62% del total de ingresos, donde los mayores esfuerzos se generan en los costos operacionales en los ítems de marketing y publicidad, remuneraciones y gastos generales. Por otra parte, en relación a las inversiones en activo fijo los principales focos son en el desarrollo de la aplicación y en la mantención de la plataforma, mientras que en el capital de trabajo operativo el foco es en el inventario de activos intangibles.

Para estimar el flujo de caja se tomó como referencia el método presentado por Maquieira y Willat en un horizonte de valoración de 5 años. Donde el mayor déficit operacional del flujo de caja acumulado es de -\$432.972.267 y corresponde al año 2 del flujo de caja puro.

Desde el punto de vista del negocio, las métricas financieras avalan la viabilidad del proyecto, obteniendo un valor actual neto de \$424.787.235, una tasa de retorno del 48,1% y un periodo de recuperación de la inversión de 3 años y 9 meses. Además, el proyecto considera una estabilización al cuarto año de funcionamiento. Por lo cual se concluye que es una opción atractiva para los inversionistas que deseen explorar en un segmento de mercado dinámico y en crecimiento

## **VIII. Riesgos críticos**

Otra variable que permitirá medir la factibilidad del proyecto es a través del análisis y determinación de los riesgos internos y externos que presentará el desarrollo del emprendimiento. Para lo cual, se identificaron y valoraron una serie de riesgos en función de su severidad, ocurrencia y defectibilidad. Los valores de riesgo que se encuentran en un nivel alto/medio conducen posteriormente a un plan de acción para mitigar su efecto adverso al éxito del proyecto.

Con respecto a los riesgos internos desde el punto de vista del cliente prestador se identificaron riesgos altos y medios asociados con la inscripción del cliente producto de la baja tasa de captación en las zonas estratégicas, la tarificación y determinación de responsabilidades, el feedback del usuario y por último la mantención de registros debido a la actualización de su estado en la plataforma. Mientras que a nivel de usuarios, se relacionan principalmente con la usabilidad de la aplicación y las opciones que ofrece para estacionar.

En relación a los riesgos externos se identificaron puntos críticos en el aumento de la oferta de prestadores de servicios (Mercado) y regulaciones o incremento en costo de transporte que afecta a usuarios con movilización particular (peajes, impuestos, entre otros) lo que hace disminuir la cantidad de reservas (Ver detalle en el anexo 11).

Para aquellos riesgos identificados como de nivel medio o alto se definieron acciones para reducir su impacto. Los modos de fallo se relacionan directamente con la captura y mantención de clientes, temas ya abordados en plan de MKTG. (Para mayor detalle ver parte II del plan de negocios).

## **IX. Propuesta Inversionista**

La metodología utilizada para valorizar la empresa fue el modelo de valoración de nuevas empresas (MVNE), donde se obtuvo como valor de nueva empresa \$3.547.146.862.- al igual que el valor empresa debido a que no habrá financiamiento externo para la implementación del emprendimiento.

Dada la determinación del valor del patrimonio, se estimará en la propuesta del inversionista aumentar el capital en 2 rondas. La primera ronda tiene relación con la necesidad de inversión de implementación del proyecto (\$43.171.000.-), mientras que la segunda tiene como objeto abstraer el déficit operacional de los primeros años de ejercicio (Para mayor detalle ver parte II del plan de negocios).

La estructura societaria definida es una sociedad por acciones (SPA) regida por el acuerdo de Ley N°20190.

En relación al valor actual neto y la tasa de retorno para la propuesta al inversionista se espera asumir a partir del 5 año un flujo constante hasta el año 10, donde se propone establecer un VAN de \$120.147.815, una TIR del 12% en un periodo de recuperación de la inversión de 7 años y 6 meses.

## **X. Conclusiones**

Basado en el análisis del entorno, donde la industria de los estacionamientos es poco explotada, pero sin embargo los actores privados relevantes representan un oligopolio, al igual que las empresas de estacionamientos concesionarias para espacios públicos, representa una oportunidad para los clientes definidos, ya que les permitirá generar ingresos adicionales, como también optar a obtener mejores servicios a un menor precio.

Por otro lado, 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, al igual que la tasa de crecimiento exponencial del parque automotriz representan factores relevantes para el éxito del emprendimiento.

Dado lo anteriormente indicado, así como también los recursos necesarios para poner en marcha el 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 financiera y 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.

Dado la estrategia de posicionamiento establecida cada usuario/prestador, clientes, tendrá la oportunidad de maximizar su beneficio al emplear esta plataforma que vincula a dos personas/empresas que necesitan de un servicio o lo pueden ofrecer, producto del modelo de negocio C2C y la propuesta de valor que apunta a satisfacer necesidades no cubiertas en la actualidad.

Para el logro de los objetivos es de vital importancia la implementación y desarrollo de las estrategias de marketing definidas, que permitan generar relaciones a largo plazo con los clientes, como también la funcionalidad de captar constantemente nuevos demandantes del servicio. Para lo cual los principales esfuerzos serán enfocados a las tácticas de marketing digital y e-commerce.

Desde el punto de vista del negocio, las métricas financieras soportan iniciativa demostrando que es una opción para inversionistas que deseen explorar en un segmento de mercado dinámico y en crecimiento.

## **XI. 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.

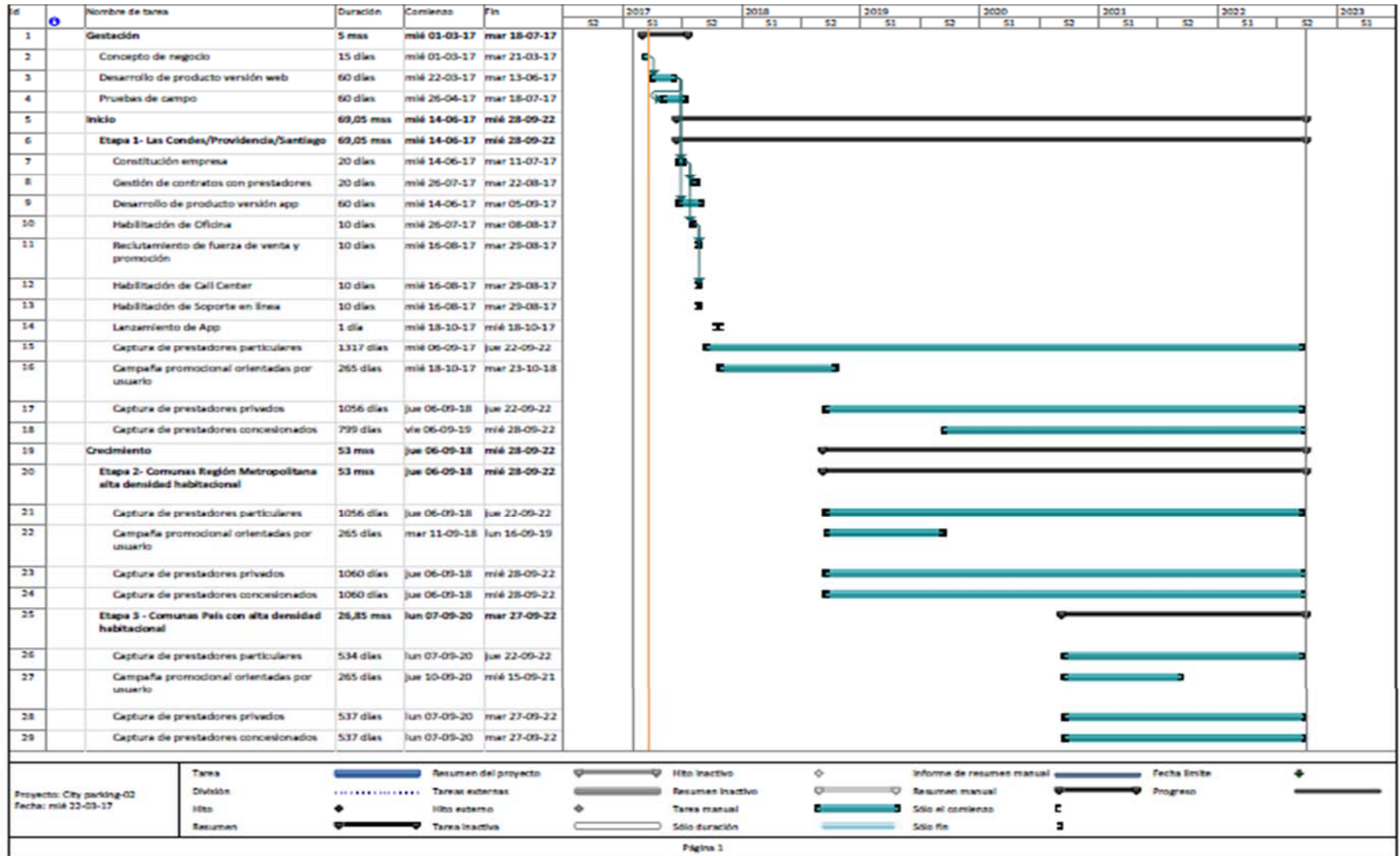
**XII. Anexos**

**ANEXOS PLAN DE OPERACIONES**

**ANEXO 1. FLUJO DE OPERACIONES.**



## ANEXO 2. CARTA GANTT





## **ANEXOS EQUIPO DEL PROYECTO**

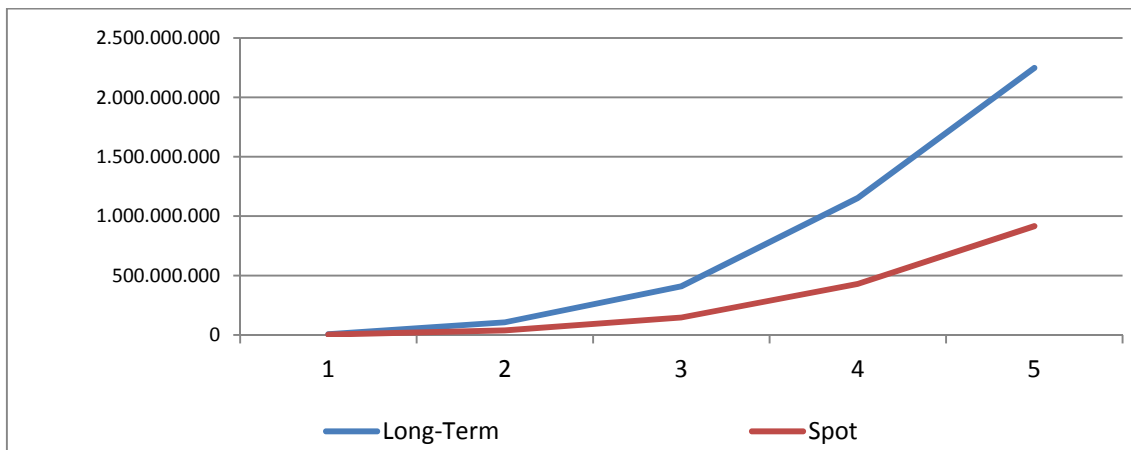
### ANEXO 3. DOTACIÓN DEL PERSONAL.

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

## **ANEXOS PLAN FINANCIERO**

### ANEXO 4. INGRESOS PROYECTADOS

Ingresos proyectados por tipo de usuarios



## ANEXO 5. 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>

## ANEXO 6. CAPITAL DE TRABAJO

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>
<b>Total</b>	<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>
Variación de KT	0	18.726.989	12.610.122	43.745.659	67.081.301	140.339.255

## ANEXO 7. REQUERIMIENTO DE CAPITAL

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>

## ANEXO 8. 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%

## ANEXO 9. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

		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

ANEXO 10. FLUJO DE CAJA PURO

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos (+)</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>
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>		<b>4.616.705</b>	<b>58.945.347</b>	<b>74.739.677</b>	<b>428.504.326</b>	<b>615.485.329</b>
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>		<b>3.869.885</b>	<b>84.849.308</b>	<b>480.939.679</b>	<b>1.153.507.219</b>	<b>2.548.381.361</b>
Margen/Ingresos		46%	59%	87%	73%	81%
<b>Costos Operacionales (-)</b>		<b>159.458.204</b>	<b>270.884.795</b>	<b>373.647.946</b>	<b>526.340.003</b>	<b>794.009.561</b>
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>		<b>-155.588.319</b>	<b>-186.035.488</b>	<b>107.291.733</b>	<b>627.167.215</b>	<b>1.754.371.801</b>
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>		<b>-158.921.652</b>	<b>-189.368.821</b>	<b>103.958.399</b>	<b>622.950.548</b>	<b>1.750.155.134</b>
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>		<b>-158.921.652</b>	<b>-189.368.821</b>	<b>103.958.399</b>	<b>513.727.910</b>	<b>1.277.613.248</b>
<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

## **ANEXOS ANALISIS DE RIESGO**

### ANEXO 11. 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

Proceso	Fuente de Riesgo	Familia	Severidad	Ocurrencia	Detectabilidad	Nivel de Riesgo
Mantenimiento de registros	Prestador no mantiene actualizado su estado en plataforma y esto conduce a problemas en asignación de reservas	Operacional	Alto (5)	Medio (3)	Medio (3)	Alto
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	Operacional	Medio (3)	Medio (3)	Medio (3)	Alto

Proceso	Fuente de Riesgo	Familia	Severidad	Ocurrencia	Detectabilidad	Nivel de Riesgo
	personalizar usuario en la 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 12. 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

Perspectiva	Proceso/Área	Fuente de Riesgo	Riesgo Inicial	Mitigación	Riesgo Final
Externo	Mercado	Regulaciones o incremento en costo de transporte que afecta a usuarios con movilización particular (peajes, impuestos, entre otros) hace disminuir la cantidad de reservas	Alto	Evaluar asignación de promociones a clientes de acuerdo a transacciones históricas. Ofertar servicios complementarios tales como asistencia en ruta.	Medio
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	Medio	Habilitar un sistema de respaldo para	Bajo

Perspectiva	Proceso/Área	Fuente de Riesgo	Riesgo Inicial	Mitigación	Riesgo Final
		realizar pago electrónico		transacciones no 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	Medio	Evaluar adherencia de usuarios a evaluar, de acuerdo a comportamiento	Bajo

Perspectiva	Proceso/Área	Fuente de Riesgo	Riesgo Inicial	Mitigación	Riesgo Final
		obtención de información de la voz del cliente, y con esto perder capacidad de respuesta frente a tendencias.		contactar para cerrar 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 13. 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					