

Universidad ORT Uruguay  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

# Valet&Park

## Valet Parking, Park&Ride y estacionamiento en Montevideo

Entregado como requisito para la obtención del título de  
Master en Administración de Empresas MBA

Mercedes Carrère - 206355

Jimena Rey - 178234

Rosina Rubio - 68570

Tutor: Raúl Bianchi

2016

## Declaración de autoría

Nosotros, Mercedes Carrère, Jimena Rey, Rosina Rubio, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

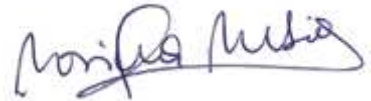
- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Mercedes Carrère  
206355



Jimena Rey  
178234



Rosina Rubio  
68570

13 de octubre de 2016

## **Agradecimientos**

Agradecemos especialmente a nuestros profesores, Alejandro Moreno, Carlos Souto y Norma Pontet, quienes estuvieron siempre dispuestos a recibir nuestras consultas.

Destacamos el apoyo recibido de nuestros compañeros del MBA, quienes no dudaron en brindarnos sus conocimientos, aun a costa de resignar tiempo a su propio proyecto.

Muchas gracias a nuestras familias y amigos quienes nos sostuvieron y alentaron durante estos meses, haciendo posible que llegáramos hasta este momento.

## Resumen ejecutivo

El sector de estacionamiento en la ciudad de Montevideo está pasando por un momento crítico en el que la demanda de servicios supera la oferta existente. De acuerdo a relevamientos realizados por la Intendencia de Montevideo, 535.000 vehículos circulan en la capital de nuestro país y se suman 150 autos más por día al parque automotor. Esta combinación de factores congestiona el tránsito y dificulta al extremo conseguir un estacionamiento en algunos barrios, como Ciudad Vieja y Pocitos.

Se analizó el sector estacionamiento en la Ciudad Vieja, así como también la demanda. Se concluyó que existe una afluencia de conductores particulares significativa y que más del 60% no cuenta con un estacionamiento techado para su vehículo.

De acuerdo a las investigaciones realizadas, 71% de los conductores que no tienen una plaza de parking fija en la Ciudad Vieja están dispuestos a contratar un servicio que solucione el problema de estacionamiento de su vehículo y les brinde comodidad personal. Estos conductores conforman tres segmentos de potenciales clientes que priorizan su comodidad, seguridad y tiempo a la hora de buscar lugar para estacionar. Para satisfacer estas necesidades, se han diseñado dos propuestas de valor innovadoras: **Park&Ride** y **Valet Parking**, que los clientes podrán contratar, solicitar y pagar tanto en forma mensual como por hora, a través de una aplicación móvil para smartphones.

La propuesta de valor de **Park&Ride** asegura estacionamiento para el auto y transporte cómodo y puntual para los conductores. En este servicio el cliente conduce hasta el parking de la empresa y estaciona su vehículo. Desde allí se traslada hasta la cercanía de su destino en una camioneta, que hará un recorrido predefinido por la Ciudad Vieja. Al regresar, los clientes harán el procedimiento y recorrido inverso. Se trata de un servicio estandarizado, con un precio de USD 173 por mes o USD 4 por hora.

El servicio de **Valet Parking** está orientado a quienes no tienen tiempo que perder y priorizan su comodidad, por lo que quieren llegar a la puerta de su destino y encargar el estacionamiento de su vehículo a un valet parker de la empresa. Se trata de un servicio personalizado, premium, con un precio de USD 227 por mes o USD 7 por hora, en horario pico y USD 6 por hora, en horario valle.

La aplicación para smartphones también funcionará como una plataforma para calificar los servicios recibidos. Permitirá visualizar la ubicación precisa de los vehículos en todo momento, dando transparencia a todo el proceso y permitiendo ganar eficiencia.

En menor proporción, se ofrecerán alquileres tradicionales de plazas de estacionamiento. Se brindarán servicios de spa automotriz, los cuales serán tercerizados.

Los principales desafíos del modelo propuesto se centran en la eficiencia de tiempos y en la prestación de servicios de calidad. Para esto se desarrollará una poderosa aplicación que permita optimizar la gestión logística. Se seleccionará un perfil adecuado de personal, el cual será capacitado, evaluado y recompensado en función de la satisfacción de los clientes. Se establecerá un plan de recuperación de clientes para evitar la deserción y uno de resarcimiento con el objetivo de compensar a eventuales clientes insatisfechos.

El modelo de negocios se basa en una mayor eficiencia en el uso de las plazas de estacionamiento con respecto al promedio del sector, lo cual permite obtener una mayor rentabilidad que en un parking tradicional.

El reciente decreto 110/016 “Promoción de inversión de Estacionamientos” del Ministerio de Economía y Finanzas, prevé que es posible exonerar hasta el 30% de la inversión realizada en construcción o ampliación de plazas de estacionamiento a través de la reducción del pago de hasta 60% del IRAE a pagar generado en cada ejercicio durante 10 años, lo cual reduce sustancialmente la inversión y acorta el plazo de repago. Este proyecto se encuentra comprendido dentro de las condiciones que permiten acogerse a este beneficio.

A estos efectos, se requiere invertir en los siguientes conceptos:

- Refacción de un inmueble para instalar un parking ubicado en zona periférica de la Ciudad Vieja, con capacidad de 180 plazas, el cual ya se ha identificado y cotizado.
- Desarrollo de una aplicación móvil para smartphones, un software de gestión y página web.
- Equipamiento de oficina y elementos de seguridad.
- Permisos y habilitaciones.

Para el análisis financiero se contemplaron los siguientes supuestos:

- Inversión inicial requerida: USD 1.115.000.
- Recupero de la inversión por efecto del beneficio fiscal: USD 287.000 (26% de la inversión).
- Financiamiento bancario: USD 200.000 a 5 años, con tasa de 7,8% e.a.
- Financiamiento con fondos propios: USD 628.000.
- Tasa requerida para financiación con fondos propios: 20% anual.
- Crecimiento de la demanda: variable.
- Horizonte del proyecto: 10 años.

Los principales indicadores financieros del proyecto son:

- VAN: USD 823.000.
- TIR: 39%.
- Utilidad promedio (incluyendo depreciaciones): USD 446.000.
- Plazo de repago de la inversión: Año 5.

Dentro del análisis de sensibilidad, se consideraron las siguientes variables: precio de los servicios, ocupación y mix de plazas. Una variación de 10% a la baja en los precios, disminuiría el VAN en 38%, mientras que una baja del 20% en la ocupación, mostró una reducción del 46% en el VAN. Un aumento de 20% en la demanda de servicios fijos y en consecuencia una disminución igual en los servicios rotativos por hora, provocaría una reducción del VAN de 34%. Se concluye que el precio es la variable más sensible a variaciones.

En conclusión, este proyecto reúne las condiciones necesarias para su inversión, en un sector con alta demanda insatisfecha, que capturará valor a partir de la innovación y diversidad de servicios en un sector tradicional.

## Contenido

<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>4</b>
<b>I. Identificación de la oportunidad .....</b>	<b>8</b>
I.I Justificación de la oportunidad.....	8
I.II Sector específico de la propuesta.....	8
I.III Actores del sector .....	8
I.IV Análisis de la intensidad competitiva .....	8
I.V Análisis de tendencias y variables críticas .....	9
I.VI Generación de valor.....	10
I.VII Mercado.....	10
I.VIII Identificación del <i>job-to-be-done</i> por la propuesta de valor.....	11
I.IX Comportamiento del cliente.....	12
I.X Perfil del conductor según segmentos .....	12
I.XI Estimación del mercado potencial.....	13
I.XII Competencia.....	13
I.XIII Respuesta esperada de los jugadores de la industria.....	14
I.XIV Competencia potencial.....	14
I.XV Oportunidades y Amenazas.....	15
<b>II. Modelo de negocios .....</b>	<b>17</b>
II.I Segmentos de mercado objetivo .....	17
II.II Propuesta de valor.....	17
II.III Canales de distribución.....	18
II.IV Relación con los clientes.....	18
II.V Modelo de ingresos .....	19
II.VI Recursos clave para la propuesta de valor .....	20
II.VII Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor.....	20
II.VIII Socios clave para el modelo de negocios .....	20
II.IX Estructura de costos .....	21
II.X Fortalezas y debilidades.....	21
II.XI Definición de horarios y rutas de circulación .....	21
II.XII Estimación de recursos necesarios.....	22
II.XIII Evaluación de riesgos.....	22
<b>III. Implementación del modelo .....</b>	<b>23</b>
III.I Presentación del proyecto a la COMAP.....	23
III.II Negociación y contratación del parking .....	23
III.III Diseño y construcción del parking .....	23
III.IV Gestión de permisos .....	23
III.V Diseño y desarrollo de la App, SW de gestión y página web.....	23
III.VI Acuerdo con prestadores de servicios adicionales.....	24
III.VII Contrato con empresas transportistas .....	24
III.VIII Selección, contratación y capacitación del personal.....	24
III.IX Campaña de lanzamiento .....	24
III.X Definición de procesos logísticos.....	25
III.XI Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento.....	26

III.XII	Sinergias comerciales.....	26
III.XIII	Intereses de los stakeholders .....	26
<b>IV.</b>	<b>Evaluación del retorno /riesgo .....</b>	<b>27</b>
IV.I	Inversión inicial .....	27
IV.II	Estructura de financiamiento .....	27
	Políticas de pagos y cobros.....	27
IV.III	Proyección de flujos de ingresos y egresos .....	28
IV.IV	Evaluación del retorno proyectado vs. el retorno requerido: TIR / VAN .....	29
IV.V	Evaluación del riesgo .....	29
IV.VI	Sensibilidad a variables críticas .....	29
<b>Bibliografía</b>	.....	<b>30</b>
<b>Anexos</b>	.....	<b>31</b>
<b>Anexo 1</b>	<b>– Acuerdo de alcance con el emprendedor .....</b>	<b>32</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>– Sugerencias sobre próximos pasos .....</b>	<b>33</b>
<b>Anexo 3</b>	<b>– Modelo de Osterwalder .....</b>	<b>34</b>
<b>Anexo 4</b>	<b>– Análisis de la oferta .....</b>	<b>35</b>
<b>Anexo 5</b>	<b>– Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter.....</b>	<b>39</b>
<b>Anexo 6</b>	<b>– Análisis del entorno .....</b>	<b>40</b>
<b>Anexo 7</b>	<b>– Análisis de la demanda .....</b>	<b>41</b>
<b>Anexo 8</b>	<b>– Reloj estratégico .....</b>	<b>42</b>
<b>Anexo 9</b>	<b>– Frontera competitiva .....</b>	<b>43</b>
<b>Anexo 10</b>	<b>– Análisis FODA, recursos, capacidades y ventaja competitiva.....</b>	<b>44</b>
<b>Anexo 11</b>	<b>– Trial run.....</b>	<b>45</b>
<b>Anexo 12</b>	<b>– Simulación de servicios Park&amp;Ride y Valet Parking.....</b>	<b>46</b>
<b>Anexo 13</b>	<b>– Matriz de riesgo .....</b>	<b>48</b>
<b>Anexo 14</b>	<b>– Diagrama de Gantt.....</b>	<b>50</b>
<b>Anexo 15</b>	<b>– Propuesta de diseño del parking.....</b>	<b>51</b>
<b>Anexo 16</b>	<b>– Presupuesto desarrollo aplicación móvil y software de gestión .....</b>	<b>53</b>
<b>Anexo 17</b>	<b>– Presupuesto servicio de camionetas Park&amp;Ride .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexo 18</b>	<b>- Blueprint de los servicios .....</b>	<b>55</b>
<b>Anexo 19</b>	<b>– Condiciones de financiamiento préstamo bancario .....</b>	<b>56</b>
<b>Anexo 20</b>	<b>– Análisis de stakeholders.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo 21</b>	<b>– Modelo económico financiero .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexo 22</b>	<b>– Sensibilidad de variables .....</b>	<b>60</b>

## **I. Identificación de la oportunidad**

### **I.I Justificación de la oportunidad**

Según estudios realizados por la Intendencia de Montevideo, 535.000 vehículos circulan en la capital de nuestro país y se suman 150 autos más por día al parque automotor. Esta mezcla de factores causa embotellamientos y atascos en el tránsito, a la vez que complica muchísimo conseguir lugar para estacionar en algunos barrios, como Ciudad Vieja y Pocitos.

### **I.II Sector específico de la propuesta**

El grupo ha identificado una oportunidad de negocios en el sector de estacionamiento en la Ciudad Vieja. Este sector incluye el estacionamiento en parkings así como dejar el vehículo en la calle o pagar estacionamiento tarifado.

### **I.III Actores del sector**

El sector de estacionamiento está integrado por 30 parkings privados que cuentan con lugar para 150 vehículos en promedio y que se localizan en su mayoría en la zona más céntrica de la Ciudad Vieja. La oferta de plazas fijas para vehículos se encuentra colmada y existe lista de espera.<sup>1</sup>

El espacio en la vía pública habilitado para estacionar está compuesto por 466 aceras (233 cuadras), de las cuales 176 tienen algún tipo de inhabilitación para estacionar, 89 están destinadas a estacionamiento tarifado municipal y a zona de carga y descarga. El espacio en vía pública restante permite estacionar aproximadamente 2.000 autos<sup>2</sup> (ver Anexo 4).

Existen predios (municipales y privados) que son usufructuados informalmente por particulares (cuidacoches) a cambio de una tarifa o propina voluntaria. Estos predios están ubicados sobre las ramblas 25 de Agosto y Francia y Gran Bretaña y tienen lugar para estacionar 800 vehículos<sup>3</sup>.

La Intendencia de Montevideo (IM) es la autoridad departamental que regula el funcionamiento del sector, a través del departamento de Tránsito y Transporte. El Municipio B es la autoridad local competente en la Ciudad Vieja y explicita los lineamientos y acciones a través del Plan de Desarrollo Municipal 2015-2020. Asimismo, la Comisión Especial Permanente de la Ciudad Vieja vela por el mantenimiento del patrimonio histórico y cultural de la Ciudad Vieja y actúa en aquellos casos en los que el valor patrimonial pueda verse afectado.

### **I.IV Análisis de la intensidad competitiva**

El atractivo general de este sector es medio alto. Existe una alta demanda insatisfecha y son bajos los recursos necesarios para administrar el negocio una vez que está en funcionamiento (ver Anexo 5). Dada la elevada cantidad de clientes potenciales y lo acotado de la oferta, su poder de negociación es bajo. El costo de cambio para quien tiene hoy una plaza de parking fija es bajo, dependiendo de

---

<sup>1</sup>Relevamiento propio de parkings existentes en Ciudad Vieja, realizado en abril 2016.

<sup>2</sup>Estimación de espacio disponible para estacionar en la vía pública, realizado en mayo 2016 en base a información disponible en [imm.gub.uy](http://imm.gub.uy), observación directa y mediciones.

<sup>3</sup>Esta capacidad se encuentra incluida en el espacio disponible para 2.000 autos mencionados anteriormente.



variables como la localización del parking que puede incidir al alza. Recuperar una plaza cedida, por su parte, puede costar tiempo en lista de espera.

La rivalidad entre los parkings competidores es baja. En general, los conductores no perciben diferencias significativas entre los parkings de la Ciudad Vieja, más allá de las ubicaciones relativas a su lugar de destino. No existe guerra de precios, ni identidad marcaria. Se trata de un sector de crecimiento lento, en el que hay demanda insatisfecha. Probablemente, esto se vea influido por la escasez de predios disponibles para instalar nuevos parkings y la necesidad de realizar una inversión en infraestructura elevada. Los proveedores principales del sector son los propietarios de los predios donde se instalan los parkings. Dada la limitación de la oferta, el poder de negociación de los proveedores es alto.

Los productos sustitutos representan una amenaza real. Los conductores que no cuentan con un parking fijo o no están dispuestos a pagar los precios de un parking, estacionan libremente en la calle o en estacionamiento tarifado municipal. Los precios relativos de los productos sustitutos son sensiblemente más bajos que los de un parking fijo, pero también lo es el servicio recibido.

Nuevos participantes en el sector pueden verse tentados por la ley de promoción de inversiones en nuevos estacionamientos promulgada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la alta demanda de estacionamiento. Existen costos de cambio altos asociados a la magnitud de la inversión en activo fijo requerida para abrir un estacionamiento.

En síntesis, el atractivo del sector de estacionamiento en la Ciudad Vieja es medio alto.

#### **I.V      Análisis de tendencias y variables críticas**

Uruguay ha vivido varios años de bonanza económica, que han favorecido la compra de vehículos particulares como primer o segundo automóvil. El ritmo de vida actual ha llevado a que la tenencia de un automóvil sea considerado como una necesidad, que permite aprovechar mejor el tiempo disponible y así realizar más actividades. Otros valores que predominan son la autonomía e independencia que reportan movilizarse en el automóvil propio. Como contracara de esta situación, quienes no tienen una plaza fija contratada deben destinar parte del tiempo ganado en el traslado a buscar un sitio para estacionar su auto y caminar hasta su destino.

El desarrollo de internet en todo el país y muy especialmente en la ciudades, ha llevado a un aumento en la venta de smartphones y al desarrollo de aplicaciones para estos dispositivos. Estas aplicaciones resuelven la necesidad de contar con información de utilidad en la palma de la mano. El sector de estacionamiento no es ajeno a esta revolución, pero aún no cuenta con una solución completa.

A nivel político, el gobierno departamental promulga su aspiración de restringir el uso de los vehículos particulares dentro de la Ciudad Vieja, aumentar el número de calles peatonales y resaltar su carácter de casco histórico y valor cultural. Si bien esto es una aspiración, autoridades de la

Dirección de Espacios Públicos de la IM admiten la imposibilidad de peatonalizar 100% la Ciudad Vieja.<sup>4</sup>

Por otro lado, el gobierno reconoce la existencia de un parque automotor amplio y las costumbres instaladas en los propietarios de vehículos de utilizar el auto para ir a trabajar. En este sentido, ofrece incentivos económicos de exoneración tributaria para la creación de estacionamientos con más de 75 plazas. Este incentivo permite disminuir el tiempo de repago de la inversión necesaria.

Son muy escasos los predios en ubicaciones centrales de la Ciudad Vieja que por sus dimensiones podrían destinarse a nuevos parkings<sup>5</sup>. Existen áreas de protección patrimonial que condicionan su instalación. No existen normativas legales específicas para este sector (ver Anexo 6).

#### **I.VI Generación de valor**

El sector de estacionamiento captura valor a partir de la logística interna de las plazas disponibles. Es tradicional que el 70% de las plazas disponibles se destinen a arrendamientos mensuales, que cubren los costos fijos del negocio. El 30% restante son las que generan beneficios por encima del punto de equilibrio. Esta proporción se ve favorecida por la elevada demanda.

La demanda colmada provoca que sean escasas las prestaciones adicionales al servicio de custodia de vehículo. No existe un diseño del producto o servicio a ofrecer, aunque la ubicación de la plaza dentro del parking puede determinar variaciones de precio significativas. La posición del parking dentro de la Ciudad Vieja, así como el hecho de que sea techado o no, permite capturar mayor o menor valor.

#### **I.VII Mercado**

Para conocer la oferta se realizó un relevamiento de los 30 parkings de la zona. Este estudio arrojó que existen 4.500 plazas de estacionamiento en la Ciudad Vieja y que el 90% trabaja a capacidad plena. Otro dato que surge de este análisis es que hay aproximadamente 350 autos a la espera de un lugar disponible mensual.

Entre los parkings, algunos se encuentran formalizados y otros, más informales, aún manejan sus registros de forma manual, carecen de sistemas de gestión y no cuentan con estímulos para invertir en ellos. Adicionalmente, existen otros parkings que se hallan en una situación irregular respecto a la normativa vigente, lo cual conlleva a que sean clausurados temporalmente.

El precio de una plaza fija mensual de parking oscila entre USD 100 y USD 167, dependiendo de la ubicación del parking, sus instalaciones, la ubicación de la plaza dentro del predio, el tipo de vehículo y hasta de quién sea el cliente. Las tarifas por hora se ubican entre USD 2,67 y USD 3,33 la hora<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup>"No es posible peatonalizar toda la Ciudad Vieja, si uno piensa que lo que la sostuvo en sus peores momentos fue la city bancaria", comentó Patricia Roland, Directora de Espacios Públicos de la Intendencia de Montevideo al diario El País. El País Digital, 24 de julio de 2016.

<sup>5</sup>"La lógica es que haya estacionamientos en los bordes de la Ciudad Vieja y que dentro de ella circule la menor cantidad posible de vehículos", afirmó la arquitecta Roland. El País Digital, 24 de julio de 2016.

Estacionar el auto en la calle cuesta en promedio USD 22<sup>7</sup> mensuales, que se entregan fraccionadamente al cuidacoches, de forma voluntaria.

El estacionamiento tarifado mensual tiene un costo de USD 70,53<sup>8</sup>, existiendo la posibilidad de contratar el estacionamiento por hora y/o en fracciones de media hora. En estos casos los valores son USD 0,93 y USD 0,47, respectivamente.<sup>9</sup> Los residentes de la Ciudad Vieja pueden adquirir un abono residente por 0,5 UR<sup>10</sup>.

En cuanto a la demanda, se pudo determinar que 30.000 personas ingresan a trabajar todos los días a la Ciudad Vieja y 12.000 viven allí<sup>11</sup>. De estas personas que trabajan en la Ciudad Vieja, 45% concurren a trabajar en auto propio<sup>12</sup>. De acuerdo al Estudio Observacional realizado por la UNASEV (2013) se estiman 1,7 ocupantes por vehículo. Esto totaliza aproximadamente 7.950 vehículos particulares que ingresan a la Ciudad Vieja diariamente.

De los 7.950 conductores particulares, 2.305 cuentan con una plaza en un parking contratada en forma mensual. De los que optan por medios alternativos, 35% estaciona en parking por hora, 31% en estacionamiento tarifado, 21% libremente en la calle y 13% estaciona en un parking fuera de la Ciudad Vieja<sup>13</sup> (ver Anexo 7).

#### **I.VIII Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor**

Existe una oportunidad para satisfacer la necesidad de estacionamiento de vehículos particulares en la Ciudad Vieja con un servicio que no solo proporcione un lugar de estacionamiento para estos vehículos, sino que logre optimizar el uso del tiempo de los conductores, agregando valor en un sector poco diferenciado. Dada la gran dificultad para conseguir ubicaciones centrales para instalar un parking en la Ciudad Vieja, se debe convertir una ubicación periférica en una oportunidad de agregado de valor.

En síntesis, la solución apuntará a capturar parte de la demanda insatisfecha de estacionamiento y facilitar el traslado de personas desde el parking hasta su destino. Se identifica como oportunidad de negocio brindar servicios adicionales que agreguen valor para el cliente, tales como ofrecer servicios para el automóvil durante el tiempo en éste permanece estacionado en el parking.

---

<sup>6</sup>Las plazas de parking se comercializan en pesos uruguayos. A la fecha los valores mencionados corresponden a valores entre \$ 3.000 y \$ 5.000 para las plazas fijas y \$ entre 80 y \$ 100 para las plazas contratadas por hora. Tipo de cambio: \$ 30 por USD.

<sup>7</sup>Corresponde a un valor de \$ 30 por día.

<sup>8</sup>El estacionamiento tarifado se comercializa en pesos uruguayos. A la fecha los valores mencionados corresponden a \$ 2.116.

<sup>9</sup>Se comercializa en pesos uruguayos. A la fecha los valores mencionados corresponden a \$28 y \$14 respectivamente.

<sup>10</sup>Corresponde a \$ 453 o USD 15,10, a valores de agosto de 2016.

<sup>11</sup>De acuerdo a un informe realizado por la Intendencia de Montevideo y el Ministerio de Turismo en 2013.

<sup>12</sup>Se encuestó a 200 propietarios de vehículos que concurren frecuentemente a la Ciudad Vieja a trabajar o realizar trámites.

<sup>13</sup>Idem anterior.

## I.IX Comportamiento del cliente

El 72% de los conductores encuestados consideran que el tránsito y estacionamiento en la Ciudad Vieja se ha convertido en un caos<sup>14</sup>. Sin embargo, el automóvil constituye una herramienta vital en su rutina diaria y por este motivo, no consideran la opción de trasladarse por otro medio. Influyen en esta decisión el hecho de que el transporte público sea percibido como una alternativa ineficiente y que con frecuencia, el auto sea utilizado para realizar un circuito familiar, que no sería posible realizar de otra manera. Además, los conductores valoran la comodidad que les brinda usar su propio auto.

Para aquellos que no cuentan con una plaza de estacionamiento fijo (71% de los conductores encuestados), la escasez de espacios disponibles para estacionar, ocasiona pérdida de tiempo y estrés, sobre todo en horarios pico de llegada a la Ciudad Vieja. Además, puede implicar que deban caminar varias cuadras desde donde lograron estacionar hasta su destino.

## I.X Perfil del conductor según segmentos

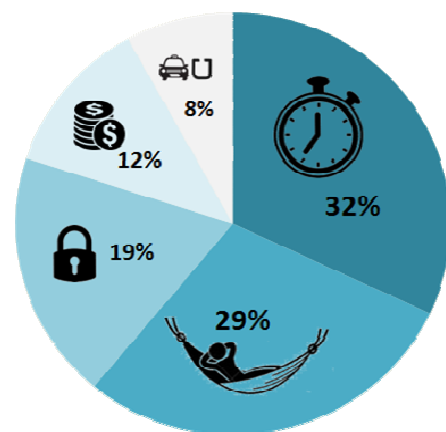
Las investigaciones realizadas revelaron la existencia de 5 segmentos en relación a la disposición de los conductores a la hora de estacionar sus vehículos. En adelante serán denominados: “sin tiempo”, “cómodos”, “seguros”, “gasoleros” y “desesperanzados”<sup>15</sup>.

Para el segmento de los “sin tiempo” (32%), el tiempo que les insume estacionar es la variable que mayor peso tiene a la hora de buscar lugar para estacionar. Por lo tanto, están dispuestos a pagar para priorizar su tiempo. Suelen dirigirse directamente a un parking por hora o estacionamiento tarifado para resolver su necesidad.

Los “cómodos” (29%) priorizan su comodidad antes que cualquier otro atributo. Buscan estacionar su vehículo lo más cerca de su destino, aunque eso signifique dar varias vueltas para encontrar lugar y perder tiempo o pagar tarifas elevadas.

Los “seguros” (19%) se preocupan ante todo por la seguridad de su auto y les interesa parar siempre bajo techo aunque sea lejos de su destino. No les preocupa caminar ni perder tiempo; su principal preocupación es que su vehículo esté cuidado.

A los “gasoleros” (12%) no les preocupa el tema estacionamiento; paran en la calle, principalmente en lugares gratuitos, cerca o lejos de su destino. Es un segmento que cuida el presupuesto y no están dispuestos (o no pueden), destinar fondos para pagar un parking.



<sup>14</sup>Encuesta realizada a conductores particulares Marzo-abril 2016.

<sup>15</sup>Encuesta realizada a conductores particulares. Mayo-julio 2016.

El segmento de los “desesperanzados” (8%) está integrado por conductores que tienen auto propio pero que ya no lo utilizan para ir a la Ciudad Vieja, dada la dificultad de encontrar lugar donde parar. Se trasladan en taxi, Uber o transporte colectivo.

### I.XI Estimación del mercado potencial

De acuerdo a la extrapolación realizada con los datos obtenidos de la muestra de encuestas, existen 5.645 conductores particulares que van a la Ciudad Vieja y no tienen una plaza fija de estacionamiento. Dentro de este mercado 3.386 consideran que la propuesta de servicios de **Valet&Park** es “excelente” o “buena”. 1.690 conductores pertenecientes a los 5 segmentos identificados contratarían alguno de los servicios de la empresa.



### I.XII Competencia

Los principales competidores son: parkings, estacionamiento tarifado y estacionamiento en la calle.

**Parkings:** una alta demanda, la existencia de lista de espera y la limitada oferta condicionan la estrategia de los parkings de la Ciudad Vieja, que buscan minimizar sus costos para aumentar su beneficio. El servicio que ofrecen es un servicio no diferenciado, más allá de la ubicación del predio o de la plaza dentro del parking. No realizan acciones proactivas de captación de clientes.

Sus clientes son personas que trabajan o van esporádicamente a Ciudad Vieja en auto y están dispuestos a pagar por dejarlo en un lugar seguro, ahorrando tiempo de buscar lugar para estacionar en la calle.

Ofrecen 2 servicios complementarios: plazas fijas con contratos mensuales y plazas contratadas por hora o fracción. Como política general, 70% de las plazas las dedican a contratos mensuales y un 30% a plazas rotativas. No hay gran variación entre los precios por hora de los parkings; sí puede variar el precio mensual según el tipo de cliente (quién es, cargo que ocupa, cercanía al lugar de trabajo).

**Estacionamiento tarifado:** regulado por la IM. Surge para incentivar la rotación de vehículos estacionados, estableciendo límites de horarios de estacionamiento y determinando zonas específicas a estos efectos. Es una alternativa de costo intermedio.

Los usuarios son personas que no cuentan con una plaza fija en un parking. Residen, trabajan o van esporádicamente a Ciudad Vieja en auto, buscan un lugar disponible en la zona central y están dispuestos a dejarlo en la calle.

**Estacionar en la calle:** no constituye un competidor propiamente dicho, sino un servicio sustituto sujeto a mayor incertidumbre asociada a la posibilidad de conseguir lugar disponible. Si bien estacionar en la calle no tiene un costo en sí mismo, por lo general se realizan pagos informales a los cuidacoche. Además, existen limitaciones a los lugares que están habilitados para el

estacionamiento. Está regulado y monitoreado por la Dirección de Tránsito, dependiente de la IM, que tiene la potestad de aplicar multas por infracciones.

Es utilizado principalmente por personas que trabajan o recurren frecuentemente a Ciudad Vieja y no pueden o no están dispuestos a destinar un presupuesto significativo al estacionamiento. Prefieren dar vueltas con su auto y aceptan la pérdida de tiempo que esto conlleva.

El estacionamiento en la calle tiene valoraciones bajas, tanto de precio como de valor percibido, mientras que el estacionamiento tarifado en calle, tiene una valoración relativa un poco más alta, a un precio un poco mayor. Los parkings, por su parte, representan hoy el mayor valor percibido por un precio medio alto. Con la aparición de **Valet&Park** bajará el valor percibido (ver Anexo 8) y se ampliará la frontera de competitividad del sector al proporcionarse servicios que vuelvan más eficiente el estacionamiento (ver Anexo 9).

### **I.XIII Respuesta esperada de los jugadores de la industria**

Los parkings, en especial aquellos que por su locación no están completamente llenos, pueden comenzar a ofrecer este tipo de servicio para cubrir las plazas disponibles y el tiempo ocioso del personal existente.

Según lo manifestado por el Alcalde del Municipio B, Carlos Varela<sup>16</sup>, la Intendencia de Montevideo valorará positivamente la instalación de nuevos parkings, preferentemente en la periferia de la Ciudad Vieja, que descongestionen la circulación dentro de la zona. Por otro lado, comentó que la IM proyecta eliminar el estacionamiento tarifado por un lapso de 8 horas, fomentando la no permanencia de vehículos estacionados en la calle. Esta medida incrementará la demanda de espacio para estacionar por tiempos prolongados.

Adicionalmente, informó que el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP) cerrará un predio que actualmente se destina al estacionamiento en vía pública, en la zona próxima al puerto, lo cual afectará negativamente la disponibilidad de estacionamiento.

La IM está evaluando modificar el sentido de algunas calles de la Ciudad Vieja, lo que eventualmente podría repercutir en el acceso y circulación.

### **I.XIV Competencia potencial**

Actualmente funcionan 2 aplicaciones para smartphones llamadas Parking App y Zona Parking, que proporcionan información básica de parkings existentes y los servicios brindados. En un futuro podrían ofrecer información en tiempo real sobre las plazas disponibles de los parkings y habilitar su reserva, reduciendo la incertidumbre de buscar lugar. En caso de ocurrencia, se aprovecharía esta herramienta para ofrecer los servicios de **Valet&Park**.

Uparkk es un servicio de estacionamiento colaborativo que funciona como un Airbnb de garajes. Existe el riesgo de que logre una importante expansión en la Ciudad Vieja que aumente

---

<sup>16</sup>Entrevista al Alcalde del Municipio B, Sr. Carlos Varela, el 20 de junio de 2016.

sustancialmente la oferta de estacionamientos disponibles. De producirse se podría contratar para aumentar la capacidad de **Valet&Park**.

Pueden surgir nuevos parkings estimulados por el decreto 110/016 “Promoción de inversión de Estacionamientos” del Ministerio de Economía y Finanzas, que incrementen la oferta de estacionamiento disponible.

En otras zonas de Montevideo existe el servicio de Smart Parking o estacionamiento vertical que permite ubicar 60 vehículos en un espacio donde convencionalmente cabrían 10. El riesgo es que se instalen en Ciudad Vieja.

Actores de otros sectores podrían definir promociones especiales para quienes se trasladan a la Ciudad Vieja.

En estos tres últimos casos, **Valet&Park** reforzará la publicidad y promociones, enfatizando la propuesta de valor, haciendo hincapié en la comodidad e independencia que brinda a los conductores trasladarse en su vehículo.

Podrían surgir competidores que ofrezcan servicios similares u otros inspirados en la idea de negocios, que dispongan de capital suficiente. Estos potenciales competidores deberán desarrollar experiencia y dominio del servicio, período en el cual **Valet&Park** capitalizará el aprendizaje adquirido en la gestión de tiempos.

## **I.XV Oportunidades y Amenazas**

### **Oportunidades**

Existe una oportunidad para satisfacer la necesidad de estacionamiento de vehículos particulares en la Ciudad Vieja y de agregar valor en un sector poco diferenciado. Para lograrlo, el servicio deberá asegurar lugar de estacionamiento para estos vehículos y optimizar el uso del tiempo de los conductores. En función del perfil de los potenciales clientes, se brindarán servicios más o menos personalizados. Se convertirá la ubicación periférica del parking en una oportunidad de agregado de valor, facilitando el traslado de personas desde el parking hasta su destino.

La prestación de servicios para el automóvil durante el tiempo en que el vehículo permanece estacionado en el parking representa una oportunidad adicional de ingresos y un agregado de valor para el cliente.

El modelo de negocios propuesto se ampara en el decreto 110/016 “Promoción de inversión de Estacionamientos” del Ministerio de Economía y Finanzas. Este decreto establece que aquellas inversiones que cumplan determinadas características<sup>17</sup> pueden exonerar el pago del Impuesto a la Renta de Actividades Económicas (IRAE), sujeto a las siguientes condiciones: deducción de hasta el 30% de la inversión realizada en construcción o ampliación de 75 plazas de estacionamiento, por un

---

<sup>17</sup>Los proyectos deben haber sido aprobados por la Comisión de Aplicación (COMAP) y desarrollarse en las actividades de construcción, ampliación y explotación de estacionamientos en las zonas prioritarias establecidas por el Ministerio de Economía.

plazo máximo de 10 años, a partir del ejercicio en que se obtenga renta fiscal. Asimismo, se topea en un máximo de 60% del IRAE a pagar en cada ejercicio del período exonerado. Esta deducción favorece la recuperación de la inversión en un menor plazo.

### **Amenazas**

Un mayor desarrollo de las aplicaciones móviles de estacionamientos podría potenciar el sector, integrando y haciendo disponible para los clientes la información actualmente dispersa, con lo cual podrían acceder más fácilmente a la ubicación de plazas disponibles. Estas aplicaciones podrían constituir un canal de promoción de los servicios de **Valet&Park**.

Podrían surgir nuevos parkings estimulados por el decreto de exoneración de IRAE. Dada la escasez de espacio en la Ciudad Vieja, es probable que los proyectos sean pocos. En el caso de implementarse proyectos destinados a estacionamiento subterráneo, se estima que podrían estar operativos a partir de fines 2018.

Los parkings ubicados en zonas centrales trabajan a capacidad completa y tienen lista de espera para plazas fijas. Por este motivo, no cuentan con incentivos para brindar servicios de valor agregado. Es probable que nuevos competidores que ofrezcan servicios similares a **Valet&Park**, se instalen en la periferia de la Ciudad Vieja, dada la escasez de ubicaciones centrales disponibles. A estos competidores les insumirá tiempo adquirir el nivel de experiencia de **Valet&Park**.

Los parkings ubicados fuera de la Ciudad Vieja cuya capacidad no está colmada pueden intentar brindar un servicio similar destinado al mismo segmento. Sin embargo, por su ubicación tendrán tiempos de prestación de servicios mayores a los de **Valet&Park**.

El ideal de peatonalizar completamente la Ciudad Vieja no se condice con la declaración de la Ciudad Vieja como zona prioritaria para la instalación de nuevos estacionamientos y el estímulo económico financiero a la inversión patrocinado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

En el caso de producirse una prohibición de circulación de vehículos dentro de la Ciudad Vieja, la estrategia a seguir será la reconversión del modelo de negocios en un parking tradicional<sup>18</sup> y la utilización de la aplicación móvil en otras zonas de la ciudad, como por ejemplo, Pocitos.

De todas maneras, parece una alternativa de acción poco probable para la IM dado que esto implicaría el cierre de más de 30 parkings actualmente instalados y una contradicción con el decreto 110/016 que busca impulsar la instalación de estacionamientos en la Ciudad Vieja.

---

<sup>18</sup>La ubicación periférica del edificio favorecería la afluencia de clientes, ante esta medida, que impediría el acceso en auto a la Ciudad Vieja.



## II. Modelo de negocios

### II.I Segmentos de mercado objetivo

De acuerdo a la investigación realizada, se han identificado 3 segmentos claves a los cuales se orientará la propuesta de valor: “los seguros”, “los cómodos” y “los sin tiempo” (ver Anexo 3).

“Los seguros” son el 19% del mercado de conductores particulares que van a la Ciudad Vieja, es decir unos 1.510 conductores. De estos, 980 (65%) no cuentan con una plaza de estacionamiento y actualmente, 36% estaciona en parking por hora o estacionamiento tarifado, 36% en parking fuera de la Ciudad Vieja y 27% estaciona su vehículo en la calle.

“Los cómodos” constituyen el 29% del mercado, es decir 2.305 conductores. Actualmente, el 69% no cuenta con un parking fijo y da vueltas con tal de estacionar cerca de su destino. 72% paga por estacionar su vehículo, ya sea en estacionamiento tarifado o por hora. 28% habitualmente estacionan libremente en la calle.

“Los sin tiempo”, 2.544 conductores, son el 32% del mercado. 62% de ellos no tienen una plaza de estacionamiento en un parking. 89% estaciona en parking por hora o estacionamiento tarifado, mientras que 6% estacionan libremente en la calle.

En síntesis, existen 4.148 conductores de los 3 segmentos mencionados que no cuentan con un lugar fijo para estacionar. De ellos, 3.254 hoy pagan por algún tipo de servicio de estacionamiento y 1.376 manifiestan su disposición a pagar por los servicios de **Valet&Park**.

### II.II Propuesta de valor

El job-to-be-done es asegurar el estacionamiento de los vehículos de los clientes y ofrecer propuestas de servicios diferenciales de acuerdo a las necesidades de los distintos segmentos identificados. La propuesta de valor de **Valet&Park** será “Aportamos valor a la experiencia de estacionar para que nuestros clientes disfruten de la comodidad de trasladarse en su propio vehículo sin perder su valioso tiempo.”

Los servicios se contratarán a través de una aplicación móvil (Android e iOS), que los clientes descargarán en sus smartphones y en la cual se registrarán por única vez (nombre, hasta 2 matrículas de vehículos, póliza de seguros y tarjeta de crédito). Para usar los servicios, la aplicación deberá ser activada al salir de sus puntos de origen rumbo a la Ciudad Vieja. Esto permitirá visualizar a los clientes en su trayecto hacia la Ciudad Vieja.

Para el segmento “los seguros”, se ofrecerá un servicio de **Park&Ride**. La propuesta de valor será “Estacionamiento para tu auto, transporte cómodo y puntual para ti.” En este servicio los clientes dejan sus vehículos en el parking de la empresa y se trasladan hasta las cercanías de sus destinos en camionetas, que harán un recorrido predefinido en horarios fijos. Este servicio se podrá contratar de forma mensual o por hora. En ambos casos, los clientes seleccionarán el horario preferido de camioneta, de acuerdo a la hora de llegada a la Ciudad Vieja, estimada por la aplicación.

Para el segmento “los cómodos” y “sin tiempo”, se ofrecerá un servicio premium de **Valet Parking**. La propuesta de valor será “Comodidad de llegar a la puerta de tu destino mientras nosotros estacionamos tu auto en nuestro parking”. A través de la aplicación móvil, los clientes seleccionarán el punto de encuentro con el valet parker. La aplicación estimará el tiempo de llegada del cliente a dicho punto. El valet parker se trasladará en monopatín a su encuentro, guardará el monopatín en el auto del cliente, recogerá el vehículo y lo conducirá hasta el parking de la empresa. Para solicitar la devolución del vehículo, el cliente activará la aplicación, indicando el punto de encuentro con el valet parker, con 15 minutos de preaviso.

A través de la aplicación, se dará transparencia en todos los servicios prestados, facilitando información de horarios, recorridos y tarifas y visualizando en todo momento el recorrido de los valet parkers y la ubicación de los vehículos. Otras funcionalidades serán la calificación de los servicios y oficiar como plataforma de pago, aceptándose como único medio la tarjeta de crédito registrada.

Adicionalmente, los clientes contarán con servicios de spa automotriz para sus vehículos (lavado y encerado de auto así como reparación de bollos y rayones), los cuales serán prestados durante la estadía del vehículo en el parking. La propuesta de valor será “Tu tiempo aprovechado al máximo, también en tu auto”.

Para quienes buscan seguridad y residen en la Ciudad Vieja, se ofrecerán pensiones nocturnas en el horario de 22:00 a 8:00 horas.

### **II.III Canales de distribución**

El canal de distribución será el de la venta directa, sin intermediarios. Esta modalidad permitirá a la empresa conocer los horarios de traslados de las personas hacia y desde la Ciudad Vieja, así como las rutas de acceso, todo lo cual generará un aprendizaje y conocimiento valioso.

A los efectos de la comunicación con los potenciales clientes se contará con una página web y una aplicación para smartphones en la que el cliente se podrá registrar, solicitar servicios, informarse de horarios, calificar el servicio y pagar. Se utilizarán las redes sociales (Facebook y Twitter) como medio publicitario, se harán promociones en la Ciudad Vieja y en eventos empresariales, se identificará claramente el parking y a las camionetas que realizarán los traslados.

### **II.IV Relación con los clientes**

Se buscará generar confianza con los clientes como base para desarrollar una relación a largo plazo. Será importante para esto el cumplimiento de la promesa de valor. Se premiará a los clientes que mantengan una relación sostenida con la empresa y que realicen recomendaciones a terceros a través de la aplicación móvil, otorgándoles bonificaciones en los servicios.

El servicio de **Park&Ride** será un servicio estandarizado, donde el cumplimiento del horario y la comodidad del transporte será fundamental. El servicio de **Valet Parking** será un servicio personalizado, en el que el vínculo con la empresa se mediatiza a través de valet parkers, por lo que el desarrollo de competencias y habilidades interpersonales y profesionales será muy importante.

Se capacitará al personal en la atención de clientes con el fin de prestar servicios de calidad. Se entiende que la calidad del servicio ofrecido actuará sobre la satisfacción y ésta sobre la duración de la relación.

La satisfacción de los clientes será medida a través de las evaluaciones realizadas en la aplicación móvil. Los empleados tendrán metas en base a este indicador y percibirán una bonificación trimestral de acuerdo a la calificación brindada por estos. Los valores medios y bajos de satisfacción serán gestionados por los encargados quienes contactarán a los clientes, de forma de ampliar información y poder recuperar aquellos que se encuentren insatisfechos. Se diseñará un plan de resarcimiento, que se aplicará en el caso de registrarse incidentes relacionados con el servicio recibido o con los vehículos de los clientes. Este plan se encuentra considerado dentro de los costos del proyecto.

#### II.V Modelo de ingresos

Los conductores que contratarían los servicios mostraron una mayor propensión a hacerlo por hora (57% frente a 43%), por lo que la estructura de plazas fijas diurnas definida para el Año 1 respetará esta relación. Dicho mix determinará ingresos fijos y variables. Las pensiones nocturnas complementarán los ingresos fijos. El modelo definido genera mayor rentabilidad que el tradicional 70/30.

Servicio	Modalidad de contratación	Precio <sup>19</sup>	Incluye
Park&Ride	Mensual	USD 173	Estacionamiento mensual para el vehículo y transporte cómodo y puntual en camioneta.
	Por hora	USD 4	Estacionamiento por hora para el vehículo y transporte cómodo y puntual en camioneta.
Valet Parking	Mensual	USD 227	Estacionamiento mensual para el vehículo y 1 servicio de valet parking (ida y vuelta) por día
	Por hora (horario pico de 8:30 a 10:00 y de 17:30 a 19:00 h)	USD 7,33	Estacionamiento por hora para el vehículo y 1 servicio de valet parking (ida y vuelta).
	Por hora (horario valle)	USD 6	Estacionamiento por hora para el vehículo y 1 servicio de valet parking (ida y vuelta).
Estacionamiento tradicional	Mensual	USD 120	Plaza de estacionamiento fijo para vehículo.
	Hora	USD 3,33	Plaza de estacionamiento por hora para vehículo.
Pensiones nocturnas	Mensual	USD 100	Plaza de estacionamiento fijo para vehículo.

<sup>19</sup>Precios a partir del año 2. Los servicios se comercializarán en pesos uruguayos. Park&Ride (mensual): \$ 5.200, Park&Ride (por hora): \$120, Valet Parking (mensual): \$ 6.800, (por hora) \$ 220 en horario pico y \$ 180 en horario valle. Estacionamiento tradicional (mensual): \$ 3.600 y (por hora): \$ 100. Pensiones nocturnas (mensual): \$ 3.000.

Durante el Año 1, se bonificará en un 10% el precio de los servicios mensuales de **Park&Ride y Valet Parking**. Los ingresos se incrementarán, una vez que la empresa sea conocida en el mercado y desarrolle la confianza de los clientes en la calidad del servicio.

Por los servicios de spa automotriz (lavado y encerado de auto así como reparación de bollos y rayones) se percibirá una comisión de 20% por servicios prestados y un alquiler mensual de USD 667.

#### **II.VI Recursos clave para la propuesta de valor**

El recurso clave principal es la infraestructura destinada a parking con capacidad para 180 plazas, la cual será adaptada para tener una logística eficiente de los vehículos. Los valet parkers estarán capacitados en el uso de la aplicación móvil, seguridad y atención al cliente.

En términos informáticos, los recursos fundamentales serán una App, a través de la cual el cliente podrá contratar los servicios, informarse, calificar el servicio recibido, contactarse con la empresa (si lo requiriera) y pagar. Además, se contará con una página web y un software de gestión asociado a la aplicación que permitirá monitorear tanto valet parkers, como vehículos.

Los uniformes que identificarán al personal, otorgarán seguridad a los clientes. Los monopatines eléctricos que usarán los valet parkers para trasladarse hasta su encuentro con los clientes y las camionetas utilizadas, serán fundamentales para asegurar la gestión eficiente de los tiempos.

Las calificaciones de los servicios realizadas por los clientes constituirán un recurso valioso, en tanto que permitirán gestionar la calidad del servicio ofrecido y orientar los planes de capacitación.

Una póliza de seguro profesional dará cobertura a eventuales contingencias durante el traslado de los vehículos a cargo de los valet parkers.

#### **II.VII Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor**

Será una actividad clave la identificación de un predio donde se ubicará el parking, así como la adaptación y mejora estructural para abarcar la cantidad de plazas necesarias que permitan optimizar la inversión y los tiempos de respuesta en los servicios.

La selección y capacitación de los valet parkers así como el desarrollo de la App y software de gestión, resultan fundamentales para cumplir con la propuesta de valor.

El análisis de la información obtenida a través de la aplicación y el software de gestión sobre hábitos de uso, tiempos de servicio, rutas de afluencia y monitoreo de valet parkers y vehículos y satisfacción de clientes, resultará determinante para garantizar la calidad de servicio y la gestión de los tiempos.

#### **II.VIII Socios clave para el modelo de negocios**

Se destacan como principales alianzas los transportistas turísticos que proporcionarán el servicio de traslado de las personas dentro de Ciudad Vieja. Otro socio estratégico será la empresa a cargo de gestionar el spa de vehículos dentro de nuestras instalaciones.

Adicionalmente, se contará con el asesoramiento de una persona idónea en la gestión de parkings para administrar eficientemente las plazas, el personal y la logística de los servicios.

#### **II.IX Estructura de costos**

Los costos fijos con mayor incidencia serán: el alquiler del local del parking, los costos de personal (sueldos y cargas sociales), pólizas de accidentes de trabajo y de responsabilidad civil asociada a cubrir eventualidades cuando los parkers conduzcan autos de terceros, además del programa de recuperación de clientes. Otros costos relevantes son el mantenimiento de la app y software, costos de transportistas, uniformes, smartphones (telefonía e internet).

Dentro de los costos variables, se encuentran la comisión a abonar a las tarjetas de crédito, bonificaciones durante el Año 1 y los incentivos a los valet parkers, ya que se encuentran asociados al volumen de ventas y de satisfacción de clientes. Se contará con personal que trabajará de forma parcial en los horarios picos, de acuerdo a la variabilidad de la llegada y salida de los clientes. El pago de estos servicios se hará por hora trabajada, lo que se considera variable junto con sus correspondientes cargas sociales, selección de personal, capacitación y uniformes.

#### **II.X Fortalezas y debilidades**

Los servicios de **Park&Ride** y **Valet Parking** son una solución al problema real de encontrar un lugar para estacionar dentro de Ciudad Vieja. Entre sus fortalezas se destaca que ofrecen flexibilidad en la contratación y transparencia en la operación y logística, en base a la información que suministra la App (ver Anexo 10). Esta tecnología permite reducir la incertidumbre.

##### **Park&Ride:**

Es un servicio que se encuentra alineado con la visión de la IM de reducir la circulación y permanencia de vehículos en la Ciudad Vieja. Al ser un servicio estandarizado, permite mejorar la eficiencia en los procesos. Sin embargo, **Park&Ride** carece de flexibilidad horaria, ya que se ofrece en horarios preestablecidos. Con este servicio el cliente tiene que caminar algunas cuadras. Existe dependencia de las camionetas como parte del servicio, lo cual implica un riesgo con el proveedor.

##### **Valet Parking**

Es un servicio premium que apunta a la comodidad, y que actualmente no es prestado por otra empresa. La tecnología permite estimar el momento de arribo de los conductores y anticiparse a su llegada, así como ver el movimiento y ubicación de los vehículos una vez que son entregados al valet parker, lo cual facilita la prestación del servicio. Como contrapartida, exige una alta eficiencia en el cumplimiento de los tiempos. Requiere el desarrollo de poderosa herramienta informática para optimizar el recurso valet parkers de los cuales es altamente dependiente.

Como debilidad de ambos servicios se identifica que el estacionamiento es arrendado. Si bien existirá un contrato entre partes, no ser propietarios del inmueble agrega incertidumbre.

#### **II.XI Definición de horarios y rutas de circulación**

Inicialmente, el servicio de **Park&Ride** se prestará en el siguiente circuito: salida desde el parking por la calle Piedras hasta Zabala, tomando Cerrito hasta Colón, al este por Buenos Aires hasta Bartolomé Mitre, Cerrito hasta Ituzaingó, para tomar Piedras hasta el parking. Se realizará un máximo de 6

paradas predefinidas (ver Anexo 11). Mediante el software de gestión, se optimizará la cantidad de gente a trasladar y el descenso o ascenso en las paradas, de forma de realizar recorridos eficientes.

## II.XII Estimación de recursos necesarios

Para estimar los recursos necesarios, se observó el flujo de conductores en la Ciudad Vieja, notando una gran afluencia entre las 8:30 y las 9:30 h, un descenso posterior y un incremento entre las 12:00 y las 13:00 h. Asimismo, se observó que la retirada se concentraba entre las 17:30 y las 19:30 h. En base a esto, se simuló la afluencia de autos. Se estimó que aquellas personas que ingresaban a la Ciudad Vieja entre las 8:30 y las 10:00 h y un alto porcentaje de quienes llegan entre las 12:00 y las 13:00 h, permanecen entre 6 y 8 horas en la Ciudad Vieja y por lo tanto, podrían ser potenciales clientes para servicios mensuales, mientras que aquellos que lo hacen fuera de estos horarios, serían clientes potenciales de servicios por hora.

**Park&Ride:** en función de la capacidad y demanda proyectada, se estimó la cantidad de camionetas requeridas para los servicios de **Park&Ride** mensuales en 1 camioneta con capacidad para 12 personas. Los recursos necesarios para atender la demanda rotativa, se estimaron en 4 camionetas con capacidad para 4 personas (ver Anexo 12).

**Valet Parking:** en función de la capacidad y demanda proyectada, se estimó la cantidad de valet parkers requeridos para los servicios de mensuales y rotativos en 7 valet parkers. Esto incluye 5 personas a tiempo completo y 2 a tiempo parcial, para cubrir picos de afluencia (ver Anexo 12).

## II.XIII Evaluación de riesgos

Se identificaron los siguientes riesgos para el negocio: económico, de servicio, tecnológico, competencia, clientes y legal. Se determinaron las posibles consecuencias, la probabilidad de ocurrencia (rara, improbable, posible, muy probable, casi certeza) y su impacto (insignificante, menor, moderado, mayor, catastrófico). Finalmente, se precisó el nivel de riesgo, en base a una matriz (ver Anexo 13). A continuación se presenta un análisis de riesgos calificados como Altos:

- **Siniestros con vehículos de los clientes mientras el valet parker conduce:** la empresa podría verse obligada a cubrir los daños, repercutiendo directamente en la rentabilidad. La probabilidad es “**posible**”, mientras que el impacto sería “**catastrófico**” y el riesgo **alto**. Una solución es la contratación de un seguro que cubra daños totales y parciales del vehículo. En caso que el automóvil deba ser reparado, el seguro incluye un coche de cortesía, por un máximo de 15 días.
- **Incumplimientos del servicio:** podrían incumplirse los tiempos, tener problemas con las camionetas, o trato inadecuado de los valet parkers. La probabilidad es “**posible**”, el impacto sería “**catastrófico**” y el riesgo alto. Una solución es contar con un plan de capacitación del personal e incentivos económicos de acuerdo a la satisfacción del cliente.
- **Problemas con la plataforma tecnológica:** en este caso la empresa podría dejar de operar. La probabilidad es “**improbable**” pero el impacto sería “**catastrófico**” y el riesgo sería alto. Una solución es la contratación de hostings en la nube, para evitar entrar en cese de operaciones.

### **III. Implementación del modelo**

Se estima el tiempo necesario para la apertura de 16 meses, a partir de la obtención de los fondos necesarios para la inversión. Esto incluye un buffer de proyecto de 5 meses. En base a la fecha estimada de apertura se planificarán las actividades claves a realizar para la obtención de los diferentes recursos.

#### **III.I Presentación del proyecto a la COMAP**

El proyecto de **Valet&Park** cumple con las características para acceder al beneficio previsto en el decreto 110/016 del MEF. Para obtener dicho beneficio se presentará el proyecto ante la Comisión de Aplicación (COMAP), con el objetivo de obtener la aprobación de la exoneración de hasta 60% del IRAE generado, con un tope del 30% del valor de la inversión en activo fijo. Se estima obtener esta resolución en un plazo de 6 meses (ver Anexo 14).

#### **III.II Negociación y contratación del parking**

Se ha identificado el inmueble ubicado en las calles Piedras 477 entre Treinta y Tres y Misiones, donde anteriormente funcionaba la imprenta IUCSA (Impresora Uruguaya Colombino S.A). Actualmente se encuentra en desuso y disponible para su alquiler o venta. Dicho inmueble cuenta con 5.450 m<sup>2</sup> distribuido en 5 plantas.

Se negociará un contrato de alquiler del inmueble a 20 años, en el cual se establecerán cláusulas de salida y renovación. Para el eficiente funcionamiento como parking, el inmueble requerirá una reforma que será llevada a cabo por **Valet&Park**. Se estipulará como condición del contrato un descuento en el monto de alquiler a pagar, así como el reintegro parcial de la inversión hecha en mejoras, en caso de la terminación del contrato a los 10 años. Se estima un plazo de 2 meses.

#### **III.III Diseño y construcción del parking**

Se optimizará el espacio de forma de ubicar 180 plazas en 5 pisos, además de escaleras y ascensor. En la planta baja se ubicará una pequeña oficina administrativa, baños, sala comedor y espacio para prestar servicios de spa automotriz. Se contará con barreras automáticas que habilitarán el ingreso y salida de vehículos, mediante un código brindado por la aplicación, interconectado con la plataforma tecnológica. Se estima un plazo de 8 meses que incluye la obtención de los permisos de construcción, habilitaciones de viabilidad de uso del suelo y construcción del parking, incluyendo un buffer de 4 meses (ver Anexos 14 y 15).

#### **III.IV Gestión de permisos**

Posteriormente a la reforma del inmueble, se gestionarán las habilitaciones requeridas (local comercial y de maquinarias), exigidas por la IM y la Dirección Nacional de Bomberos. En paralelo, se contratarán los seguros para el local, así como una póliza profesional que cubra a la empresa de cualquier contingencia provocada por el personal.

#### **III.V Diseño y desarrollo de la App, SW de gestión y página web**

El desarrollo e implementación de la App se realizará de forma paralela a la construcción del parking. Se relevarán proveedores y se seleccionará uno para desarrollarla, de acuerdo a las especificaciones del servicio. Se firmará un acuerdo de confidencialidad antes de brindar información sobre el

negocio. La aplicación contemplará una interfaz para clientes con los siguientes módulos: a) registro (creación de cuenta) que recoja datos del cliente, matrículas registradas, póliza de seguros, tarjeta de crédito que se utilizará como medio de pago, b) solicitud de servicios, c) notificaciones, d) identificación del cliente y, e) calificación de servicios. La interfaz de valet parkers tendrá los siguientes módulos: a) visualización de clientes en camino, b) notificaciones de servicios asignados y, c) notificaciones al encargado del parking. La interfaz transportistas contará con los siguientes módulos: a) cantidad de servicios asignados por parada y, b) verificación de clientes.

Un software de gestión permitirá visualizar la cantidad de descargas, los clientes registrados, la cantidad de clientes activos, los servicios solicitados (por tipo) y el movimiento de los vehículos hacia el parking o punto de encuentro. El software tendrá un módulo de reportes que facilitará el análisis de rutas eficientes, tiempos de respuesta y tiempo transcurrido entre servicios y por persona. Esta información permitirá evaluar la eficiencia de los valet parkers así como medir las vías más rápidas de circulación. Se diseñará una página web con información sobre la empresa. Se procederá con la etapa de diseño, desarrollo, testing y salida en producción en una versión Beta antes a la apertura del parking, para validar las funcionalidades e incorporar mejoras que puedan surgir. Se estima un plazo de 5 meses más un buffer de alimentación de 2,5 meses (ver Anexos 14 y 16).

### **III.VI Acuerdo con prestadores de servicios adicionales**

Se relevarán y analizarán propuestas de proveedores que presten servicios de spa automotriz. Se negociará un acuerdo en base al cobro de una comisión por servicios prestados y se obtendrá un ingreso por el uso de los metros cuadrados destinados a esta actividad en la planta baja del edificio. Se estiman 2 meses hasta la firma del contrato de servicios (ver Anexo 14).

### **III.VII Contrato con empresas transportistas**

Se negociará un contrato de prestación de servicios con una empresa de transporte de pasajeros, que cuente con los permisos necesarios, para que traslade a los clientes en la ruta predefinida y en horarios preestablecidos, como parte del servicio de **Park&Ride** (ver Anexos 14 y 17).

### **III.VIII Selección, contratación y capacitación del personal**

Transcurridas 3 semanas de inicio de las obras (mes 6), se contratará una empresa seleccionadora de personal. En el mes 8, se definirá un perfil de valet parker y las habilidades y competencias necesarias para el puesto y se comenzará la búsqueda de personal. Se chequearán antecedentes, se realizarán entrevistas y tests para asegurar un perfil adecuado al servicio a prestar. Como parte de este proceso, se evaluarán habilidades de conducción por parte de la Escuela de Conducción del Automóvil Club del Uruguay. Una vez contratado (mes 10), el personal será capacitado por la empresa en la tarea a desarrollar, atención de clientes y en el uso de la aplicación en el mes antes al lanzamiento. El inicio de esta actividad está sujeto al avance de la obra (ver Anexo 14).

### **III.IX Campaña de lanzamiento**

Se realizará una campaña de lanzamiento para dar a conocer la empresa y sus servicios. Valet parkers uniformados recorrerán el centro de la Ciudad Vieja en sus monopatines repartiendo folletos en horarios pico de afluencia de personas, así como los estacionamientos al aire libre. Se contratará publicidad en redes sociales para impulsar la descarga de la aplicación. Se estima esta etapa en 3 meses (ver Anexo 14).



### III.X Definición de procesos logísticos

#### Park&Ride(ver Anexo 18):

- **Ingreso de vehículos al parking:** al llegar al parking, el cliente activará la barrera de acceso con su smartphone, mediante un código QR otorgado por la aplicación. Las barreras de ingreso contarán con un lector de matrículas que permitirá validar que el vehículo está registrado en la aplicación. En caso contrario, el sistema preguntará al cliente si quiere darle de alta. Éste responderá afirmativamente desde la aplicación e ingresará al parking.
- **Estacionamiento de vehículos en el parking:** el cliente estacionará su vehículo según la ubicación asignada por el sistema, de acuerdo a un criterio que contemple piso y ubicación (por ejemplo, 501 corresponde a piso 5, plaza 01).
- **Asignación de camionetas:** el sistema asignará al cliente una camioneta una vez que éste haya ingresado al parking. El cliente será notificado a su celular, a través de la aplicación móvil. Se utilizarán camionetas con capacidad para 12 personas que harán un recorrido predefinido, en horarios pico (8:30 a 10:00, 12:00 a 13:00 y 17:30 a 19:00 h), cada 15 minutos como máximo. En los horarios valle, se utilizarán camionetas de menor capacidad que a su vez estarán disponibles en horario pico para dar apoyo en caso de contingencias que afecten los tiempos del servicio.
- **Traslado de pasajeros en camionetas:** los pasajeros descenderán y ascenderán en las paradas del circuito seleccionadas por ellos a través de la aplicación, utilizando un código que validará su identidad.
- **Devolución de vehículos:** el cliente desbloqueará el acceso al parking con su smartphone. Al retirar su vehículo, la aplicación automáticamente dará de baja del registro de autos estacionados.

#### Valet Parking

- **Asignación de valet parker:** el encargado asignará por sistema un valet parker a cada solicitud de servicio y notificará al valet parker y al cliente a través de la aplicación.
- **Traslado de valet parkers hasta el encuentro con los clientes:** los valet parkers se trasladarán en monopatines eléctricos hasta el punto de encuentro indicado por los clientes en la aplicación móvil. El valet parker monitoreará a través de la aplicación el recorrido y tiempo estimado de llegada del cliente hasta el destino acordado.
- **Entrega/Recepción de autos:** el cliente y el valet parker registrarán la entrega/recepción del vehículo en el momento. En el caso que alguno no lo haga en el momento, el sistema emitirá un aviso al cliente, al administrador y al valet parker, lo cual disparará una acción correctiva.
- **Conducción hasta el parking:** el valet parker conducirá hasta el parking, siguiendo una ruta optimizada por la aplicación.
- **Ingreso de vehículos al parking:** al llegar al parking, el valet parker activará la barrera de acceso con su smartphone, lo que le permitirá ingresar y dar de alta el vehículo en el registro, en forma automática. En este momento, el cliente recibirá una alerta en su teléfono que lo notificará del ingreso de su vehículo al parking.
- **Estacionamiento de vehículos:** el valet parker estacionará el vehículo en la ubicación asignada por el sistema, de acuerdo a un criterio que contemple piso y ubicación (por ejemplo, 501 corresponde a piso 5, plaza 01). Se tendrá en cuenta si el cliente tiene una contratación de servicio mensual o por hora, lo que permitirá optimizar los tiempos de subida y bajada del coche en el parking. Se estima un tiempo máximo de este proceso en 3

minutos para estacionar un auto en el 5º piso y descender a la planta baja. El cliente recibirá una alerta en su teléfono que lo notificará de la ubicación de su vehículo en parking.

- **Recepción de solicitudes de devolución de vehículos:** a través de la aplicación, el cliente solicitará la devolución de su vehículo con 15 minutos de anticipación, indicando el punto de la Ciudad Vieja donde recibirá su vehículo.
- **Asignación de valet parker a la devolución del vehículo:** el encargado asignará por sistema un valet parker a cada solicitud de servicio y notificará al valet parker y al cliente a través de la aplicación.
- **Devolución de vehículos:** el valet parker conducirá el vehículo del cliente hasta el punto de encuentro con el cliente y entregará el vehículo. Ambos registrarán el hecho en la aplicación.
- **Facturación del servicio:** el valet parker entregará el vehículo al cliente y solicitará que éste dé por finalizado el servicio en la aplicación. En este momento el servicio se cargará a su tarjeta de crédito.
- **Calificación del servicio:** una vez que se ha facturado, la aplicación solicitará que el cliente califique el desempeño y atención brindada por el valet parker, así como su grado de satisfacción con el servicio.

#### **Pensiones nocturnas y estacionamiento tradicional mensual**

- **Ingreso de vehículos al parking:** el cliente llega al parking, activa la barrera para su ingreso con su smartphone y el sistema le asigna una ubicación para dejar su vehículo.
- **Estacionamiento de vehículos en el parking:** el cliente estacionará su vehículo según la ubicación asignada por el sistema, de acuerdo a un criterio que contemple piso y ubicación.

#### **Servicios de Spa Automotriz**

Estos servicios funcionarán en forma tercerizada, por lo que no se describen sus procesos logísticos.

#### **III.XI Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento**

La principal barrera de entrada al sector es la inversión en activo fijo necesaria. Para esto se realizará una ronda de inversores y se financiará USD 200.000 con un préstamo bancario a 5 años (ver Anexo 19). Una vez que se cuente con el capital para realizar la inversión, el ingreso al sector no tiene otro tipo de barreras, como puede ser la reacción de quienes lo integran.

#### **III.XII Sinergias comerciales**

Se realizarán acuerdos con empresas emisoras de tarjetas crédito, tales como Visa, MasterCard y Oca. El Automóvil Club del Uruguay (ACU) capacitará a los empleados en términos de seguridad vial en esta institución y promocionar los servicios de **Valet&Park** entre sus afiliados.

#### **III.XIII Intereses de los stakeholders**

Se identificarán a los stakeholders del proyecto. Se buscará determinar el nivel de interés actual en la propuesta (alto, medio o bajo) y el poder (alto, medio o bajo) sobre la misma. En base a la ubicación en la matriz, se determinará una estrategia a seguir (ver Anexo 20). El proyecto será llevado adelante por las emprendedoras, quienes tendrán un rol activo en la empresa dividiéndose la gestión de las áreas financieras, gestión humana y operaciones.

## **IV. Evaluación del retorno /riesgo**

### **IV.I Inversión inicial**

El emprendimiento requerirá una inversión inicial de USD 1.115.000, por concepto de mejoras de instalaciones del predio, desarrollo de la aplicación móvil y software de gestión, adquisición de monopatinés para el traslado de los parkers, equipamiento de oficina y publicidad.

En el año 5 se prevé realizar una inversión de USD 15.000 destinada al rediseño y actualización de la aplicación, dada la velocidad en que se procesan los avances tecnológicos. Se proyecta una reinversión cada 3 años en monopatinés eléctricos, dado que éstos tendrán un desgaste propio de su utilización intensiva. Además se adquirirán monopatinés para los nuevos valet parkers que se incorporen a la empresa, fruto del incremento de la demanda (ver Anexo 21).

Para hacer frente a las obligaciones (pago de sueldos, proveedores, etc) que sean exigibles al finalizar el primer mes de actividad, se requerirá una inversión en capital de trabajo equivalente a un mes de costos. Este punto se sustenta en que el primer mes de ventas será cobrado en el transcurso del mes siguiente y las obligaciones vencerán a fin del primer mes. Se estima un rescate de la totalidad de este importe al finalizar el año 10.

A partir del Año 2, se considera que los fondos operativos serán suficientes para cubrir las necesidades adicionales de capital de trabajo, producto del aumento de la actividad. El plazo de cobranza será más corto que el de pago a proveedores, por lo que el ciclo de caja será positivo, lo cual determina que no será necesaria una reinversión en capital de trabajo.

Al finalizar el año 10, se proyecta obtener un rescate del 70% de la inversión realizada en mejoras del inmueble, lo cual estará definido en el contrato de arrendamiento. Tanto la aplicación para smartphones como el resto de la inversión inicial no serán recuperables.

La exoneración por inversión, promovida para proyectos de estacionamiento de esta magnitud, representa un ahorro de USD 286.500. Se recuperará entre el Año 1 y el Año 6, a través de un menor egreso por concepto de IRAE, ya que anualmente se debe pagar un mínimo del 60% del IRAE generado en cada ejercicio.

### **IV.II Estructura de financiamiento**

Se prevé financiar USD 200.000 a través de un préstamo solicitado al banco Scotiabank, con una tasa del 7,8% e.a. y a 5 años de plazo. Dado que se trata de un nuevo emprendimiento sin bienes hipotecables, se garantizará la operación con bienes inmuebles propiedad de los directores, cuyo valor de remate sea equivalente a USD 400.000, según requisito del banco.

Se requiere financiamiento con fondos propios por un monto aproximado de USD 628.000.

### **Fundamentos de la proyección de ingresos y costos:**

#### **Políticas de pagos y cobros**

La empresa pagará a sus proveedores comerciales en un plazo mínimo de 30 días, a través de transferencias bancarias. La acreditación de sueldos se realizará el quinto día hábil del mes siguiente.

Los tributos, obligaciones fiscales, BPS, BSE, se cancelarán el día de su vencimiento. El pago de servicios de entes autónomos (UTE, OSE, ANTEL) se realizará por débito automático. Las transferencias bancarias serán autorizadas a doble firma.

Los clientes pagarán los servicios con tarjeta de crédito (en un único pago), a través de la aplicación. Dicha tarjeta quedará relacionada con los datos del usuario para pagos posteriores. A través de la conexión con las emisoras de tarjetas de crédito, se validará automáticamente la tarjeta y el crédito disponible, en cada oportunidad que se contrate el servicio. De esta manera se evitará la existencia de clientes morosos o incobrables. La cobranza a las emisoras de tarjetas de crédito se realizará en un promedio de 20 días.

#### **Políticas de liquidez**

Al cierre de cada mes, se proyectará las necesidades de caja de las siguientes 4 semanas. Se buscará mantener un saldo bancario equivalente a las necesidades de fondos de la semana siguiente. La empresa contará con una caja chica en pesos equivalente a USD 167, reajutable anualmente que será administrada por el encargado del parking. Semanalmente se realizará un arqueo y reposición de fondos.

#### **Políticas de recursos humanos**

Se incorporará personal cuyas competencias se encuentren alineadas a las exigencias y objetivos de la empresa. Esta selección se realizará a través de una empresa con experiencia en reclutamiento y selección de personal. La capacitación en el uso de la App, propuesta de valor, atención al cliente y calidad del servicio esperada se llevará a cabo por **Valet&Park** antes del inicio de sus tareas.

La empresa fijará las remuneraciones de acuerdo al consejo de salarios y definirá incentivos económicos trimestrales, en base a objetivos de satisfacción de clientes. Periódicamente se realizarán evaluaciones de desempeño, las cuales serán complementadas por la evaluación del servicio hecho por los usuarios. Se contratará personal que trabaje a tiempo parcial para cubrir la demanda de las horas pico. Este personal será capacitado e identificado de la misma forma que el personal que trabaje de forma permanente para **Valet&Park**.

#### **IV.III Proyección de flujos de ingresos y egresos**

Dada la dificultad para proyectar la evolución de la inflación y el tipo de cambio a 10 años, a los efectos de la exposición, se considera que tanto precios, costos y tipos de cambio evolucionarán uniformemente (ver Anexo 20).

Se proyecta la siguiente distribución de los ingresos por tipo de servicio: **Valet Parking** 37%, **Park&Ride** 30%, Estacionamiento tradicional 18%, Pensiones nocturnas 8%, Spa Automotriz 7%. La distribución entre ingresos fijos y variables es de 22% y 78%, respectivamente. Se contemplan tarifas diferenciales para las horas pico para el servicio de **Valet Parking** y en el Año 1, bonificaciones de 10% sobre los servicios fijos mensuales de **Park&Ride** y **Valet Parking**.

A partir del Año 5 se proyecta un incremento en la ocupación, alcanzando la capacidad plena. Esto se deberá a un mayor conocimiento de la empresa y a una mejora en la eficiencia en el servicio.

Los intereses anuales del préstamo bancario reducirán el monto de utilidad fiscal gravada por IRAE, durante los 5 años de plazo del préstamo.

El criterio tomado para calcular las depreciaciones de cada ejercicio fue la vida útil fiscal.

#### **IV.IV Evaluación del retorno proyectado vs. el retorno requerido: TIR / VAN**

Se calculó la Tasa de Retorno Requerida (TRR) del proyecto, que expresa el riesgo que está dispuesto a asumir el inversor, utilizando el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM). Para el cálculo de Beta se incrementó un 272% la estimación del riesgo de forma discrecional, considerando el riesgo de la pérdida de la propiedad otorgada como garantía del préstamo bancario, dentro del cálculo de la TRR. Esto resultó en una tasa del 20%, que se utilizó para descontar el flujo de fondos.

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto asciende a USD 823.000 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) a 39%. Estos dos indicadores muestran que el proyecto es viable y conveniente para el inversor. La TIR del proyecto es casi el doble a la TRR, lo que significa que este negocio cumple con creces las condiciones de riesgo que el inversor está dispuesto a aceptar (ver Anexo 21).

#### **IV.V Evaluación del riesgo**

La evaluación del riesgo del proyecto requiere analizar factores tales como flujos, inversión, estructura de costos, período de repago y ventas de equilibrio. Las estimaciones de ingresos y costos muestran flujos de fondos positivos y una rentabilidad promedio anual incluyendo depreciaciones de USD 446.000. El plazo de recupero de la inversión es de 5 años, en un proyecto estimado a 10 años, lo cual es razonable dada su magnitud (ver Anexo 21).

Las ventas proyectadas para el Año 1 son superiores a las ventas de equilibrio estimadas (USD 702.766). En el análisis marginal, una vez superado el punto de equilibrio, los ingresos tienen un alto impacto en resultados. Por otro lado, el cálculo del margen de seguridad indica que las ventas del Año 1 podrían ser 23% menores, antes de llegar a una zona de pérdida.

#### **IV.VI Sensibilidad a variables críticas**

Se analizó la sensibilidad de variables como la ocupación, precio de los servicios y mix de plazas (ver Anexo 22). El precio de los servicios es la variable que tiene más impacto en el proyecto: una baja de 10% del precio provoca una disminución del valor del VAN en un 38%, manteniéndose dentro de la zona de conveniencia para la inversión. La ventaja de esta situación es que el precio es una variable sobre la cual la empresa tiene incidencia.

Al reducir la ocupación un 10%, se reduce el VAN en un 22%, por lo que esta variable muestra un impacto menor a la ocasionada por el precio.

El mix de plazas (fijas/rotativas) tiene un impacto importante en el flujo. Un incremento de la participación del 20% de plazas fijas (que como consecuencia provoca una disminución del mismo orden en las plazas rotativas), provoca una baja del 34% del VAN. Un incremento de un 10% de las plazas rotativas (y por tanto generando la baja en la misma proporción de las plazas mensuales), provoca un incremento del 22% del VAN.

## Bibliografía

El País. (2016, Julio, 24) El sueño del intendente: que el barrio sea peatonal. *El País Digital*. Recuperado de: <http://www.elpais.com.uy/informacion/sueno-intendente-que-barrio-sea.html>

Intendencia de Montevideo. (2016, Julio, 10) Estacionamiento tarifado. Recuperado de: <http://www.montevideo.gub.uy/transito-y-transporte/estacionamiento-tarifado>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015, Abril, 26). Nuevo decreto que otorga beneficios fiscales para promover la actividad de construcción, ampliación y explotación de estacionamientos en determinadas zonas del país Decreto 110/016. Recuperado de: [https://www.mef.gub.uy/18220/8/areas/nuevo-decreto-que-otorga-beneficios-fiscales-para-promover-la-actividad-de-construccion-ampliacion-y-explotacion-de-estacionamientos-en-determinadas-zonas-del-pais---decreto-110\\_016.html](https://www.mef.gub.uy/18220/8/areas/nuevo-decreto-que-otorga-beneficios-fiscales-para-promover-la-actividad-de-construccion-ampliacion-y-explotacion-de-estacionamientos-en-determinadas-zonas-del-pais---decreto-110_016.html)

Unidad Nacional de Seguridad Vial. (2016). Estudio observacional de conductas viales en zonas urbanas. Año 2013. Montevideo: Presidencia de la República. Recuperado de: [http://unasev.gub.uy/inicio/sinatran/estudios\\_observacion/](http://unasev.gub.uy/inicio/sinatran/estudios_observacion/)

## Anexos

## Anexo 1 – Acuerdo de alcance con el emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.



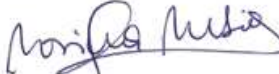
### Objetivo de los emprendedores

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de **Valet&Park** en la ciudad de Montevideo.





El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

En señal de conformidad se firma el mismo el día 13 de octubre de 2016.

Los estudiantes:

Mercedes Carrère, estudiante 206355:	Firma	
Jimena Rey, estudiante 178234:	Firma	
Rosina Rubio, estudiante 68570:	Firma	

Los emprendedores:

Mercedes Carrère, C.I. 3.480.449-2:	Firma	
Jimena Rey, C.I. 4.417.409-9:	Firma	
Rosina Rubio, C.I. 1.856.338-5:	Firma	
Tutor:		
Raúl Bianchi, C.I. 1.741.074-9:	Firma	



## Anexo 2 – Sugerencias sobre próximos pasos

Para ampliar el mercado, se pueden ofrecer nuevos servicios a segmentos empresariales, como ofrecer estacionamiento a empresas que cuenten con flota de vehículos. También se puede expandir el servicio de **Park&Ride** y **Valet Parking** a otras zonas congestionadas de la ciudad de Montevideo.

Otra oportunidad de negocio es realizar convenios con hoteles cercanos o empresas para prestar el servicio de valet parking a sus clientes.

Adicionalmente, se puede prestar servicio de **Valet Parking** a otros parkings existentes en la zona o eventos sociales.

Como servicios adicionales se puede ofrecer recarga de combustible u otro tipo de mantenimiento de vehículos, así como el servicio de Drive Home. Este servicio consiste en que un valet parker preste servicios de chofer hasta el domicilio del cliente, en caso de haber ido a un evento social y no se encuentre en condiciones óptimas de manejar.

Para hacer más atractivas las instalaciones del parking se puede ofrecer servicio de RedPagos/ Abitab, venta de viandas, café con Wifi y cajero automático dentro de las instalaciones del parking para quienes esperan la camioneta de **Park&Ride**.

Se evaluará la incorporación de camionetas eléctricas, de manera de hacer el proyecto más amigable con el medio ambiente y la conservación del casco histórico.

## Anexo 3 – Modelo de Osterwalder

<p><b>Socios fundamentales</b></p> <p>Alianza con agencias turísticas (proveedor camionetas)</p> <p>Socios estratégicos</p> <p>Proveedor servicios Spa</p> <p>Asesor idóneo</p>	<p><b>Actividades fundamentales</b></p> <p>Elección ubicación, adaptación y mejora estructural parking</p> <p>Selección, capacitación en el servicio y propuesta de valor</p> <p>Desarrollo App y desarrollo software logístico</p> <p>Análisis de la información de hábitos de uso, tiempos de servicio, rutas de afluencia y monitoreo de valet parkers y vehículos y satisfacción de clientes.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>"<u>Valet&amp;Park</u> aporta valor a la experiencia de estacionar para que nuestros clientes disfruten de la comodidad de trasladarse en su propio vehículo sin perder su valioso tiempo."</p> <p>"Sin tiempo" y "Cómodos"</p> <p>Comodidad de llegar a la puerta de tu destino mientras nosotros estacionamos tu auto en nuestro parking</p> <p>"Seguros": Estacionamiento para tu auto, transporte cómodo y puntual para ti.</p> <p>Spa Automotriz: "Tu tiempo aprovechado al máximo, también en tu auto"</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <p>Contratación mensual o puntual</p> <p>Relación de confianza</p> <p>Relación a largo plazo</p> <p>Cumplimiento Propuesta de Valor</p> <p>Beneficios por recomendación y fidelidad</p> <p>Park &amp; ride: servicio más estandarizado donde el cumplimiento horario y la comodidad del transporte serán prioritarios</p> <p>Valet parking: servicio personalizado, donde el desarrollo de competencias y habilidades interpersonales y profesionales es muy importante.</p> <p>Metas de retención de clientes a los empleados.</p> <p>Medición de satisfacción de cliente.</p>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <p>Los "sin tiempo": el tiempo que les insume estacionar es la variable que mayor peso tiene a la hora de estacionar. Están dispuestos a pagar para priorizar su tiempo. Suelen dirigirse directamente a un parking por hora o estacionamiento tarifado para resolver su necesidad. En caso de no encontrar parán en el lugar que encuentren.</p> <p>Los "cómodos": priorizan su comodidad antes que cualquier otro atributo. Buscan estacionar su vehículo lo más cerca de su destino, aunque eso signifique dar varias vueltas para encontrar lugar y perder tiempo o pagar tarifas elevadas.</p>
<p><b>Recursos fundamentales</b></p> <p>Infraestructura y capacidad parking</p> <p>Página + Web App + software</p> <p>Uniformes, monopatines y camionetas</p> <p>Calificación usuario (conocimiento de calidad, precios y marketing)</p> <p>Póliza de seguros profesional</p>	<p><b>Canales</b></p> <p>Venta directa</p> <p>Publicidad en internet/redes sociales (página en Facebook y perfil de Twitter)</p> <p>Web/App</p> <p>Promoción en eventos empresariales</p>	<p><b>Ingresos \$</b></p> <p>Park &amp; Ride (mensual o por hora)- Valet Parking (mensual, por hora horario pico o por hora horario valle) - Spa Automotriz (comisión por servicios puntuales) - Pensiones nocturnas - Arrendamiento plazas estacionamiento por hora o mes. Bonificación 10% en precio servicios mensuales P&amp;R y VP Año 1</p>	<p>Los "seguros": se preocupan ante todo por la seguridad de su auto y les interesa parar siempre bajo techo aunque sea lejos de su destino. No les preocupa caminar ni perder tiempo; su principal preocupación es que su vehículo esté cuidado.</p>	
<p><b>Costos \$</b></p> <p>Alquiler - Sueldos y cargas sociales - BSE (accidentes de trabajo y responsabilidad civil)</p> <p>-Programa de recuperación de clientes- Mantenimiento App y software - Costos transportistas- Uniformes - Smartphones - Costos variables asociados a la selección de personal, capacitación, uniformes y cargas sociales así como comisión de tarjetas e incentivo valet parkers.</p>				

## Anexo 4 – Análisis de la oferta

### Relevamiento propio de parkings. Mayo 2016.

	Nombre	Dirección
1	Parking Guaraní	Guaraní 1384
2	Parking Washington	Washington 182
3	Parking Cerrito	Cerrito 235
4	Valet Parking	Piedras 230
5	Parking 25 de Mayo	25 de Mayo 278
6	Parking Cerrito 272	Cerrito 272
7	Parking 25 de Mayo 313	25 de Mayo 313
8	Parking Rincón	Rincón 420
9	Parking Alzaibar	Alzaibar 1276
10	Parking Zabala	Zabala 1269
11	Parking Rincón 474	Rincón 474
12	Parking Catedral	Rincón 515
13	Parking Treinta y Tres	Treinta y Tres 1422
14	Parking Cerrito 527	Cerrito 527
15	Parking Piedras 533	Piedras 533
16	Parking 25 de Mayo 620	25 de Mayo 620
17	Parking Rincón 628	Rincón 628
18	Parking Bartolomé Mitre 251	Bartolomé Mitre 251
19	Parking Cerrito 680	Cerrito 680
20	Parking Plaza Independencia	Plaza Independencia
21	Parking Ciudadela 1444	Ciudadela 1444
22	Parking 25 de Mayo 722	25 de Mayo 722
23	Parking Independencia	Florida y Mercedes
24	Parking Ciudadela 1280	Ciudadela 1280
25	Parking Solís	Solís y Rambla 25 de Agosto
26	Parking Piedras 230	Piedras 230
27	Parking Misiones 1536	Misiones 1536
28	Parking Misiones 1529	Misiones 1529
29	Parking Juan C. Gómez	Juan Carlos Gómez 1476
30	Parking Ciudadela	Ciudadela 1438

### Relevamiento de espacio de estacionamiento en calle disponible. Mayo 2016.

De norte a sur	Cantidad aceras	Cantidad de aceras inhabilitadas	Motivo de inhabilitación de estacionamiento	Observaciones	Aceras disponibles	Aceras Estacionamiento tarifado	
Rambla Franklin D.Roosevelt	6	0	Zona portuaria		6		
Rambla 25 de Agosto	22	11	Zona portuaria		11		
Yacaré	2	2	Peatonal	Desde Piedras hasta Rambla 25 de Agosto	0		
Piedras	26	9	Ciclovia	Desde Pérez Castellano hasta Juncal, por la derecha.	17		
Cerrito	26	14	Circulación de ómnibus	En toda su extensión	11	10	
		1	Frente a bancos	Entre Zabala y Solís			Desde Colón hasta Florida
25 de Mayo	28	14	Circulación de ómnibus	En toda su extensión	14	10	Desde Colón hasta Florida
Rincón	24	8	Ciclovia	Desde Plaza Zabala hasta Ciudadela, por la derecha.	16	9	Desde Colón hasta Florida
Sarandí	24	18	Peatonal	Desde Juncal hasta Pérez Castellano	6		
Buenos Aires	24	12	Circulación de ómnibus	En toda su extensión	12	8	Desde Colón hasta Liniers
Reconquista	22	11	Ciclovia	Desde Guaraní hasta Ciudadela, por la derecha.	11		
Camacú	4	4	Terminal de ómnibus	En toda su extensión	0		
Rambla Gran Bretaña	6	0			6		
Rambla Francia	18	0			18		
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>104</b>			<b>128</b>	<b>37</b>	

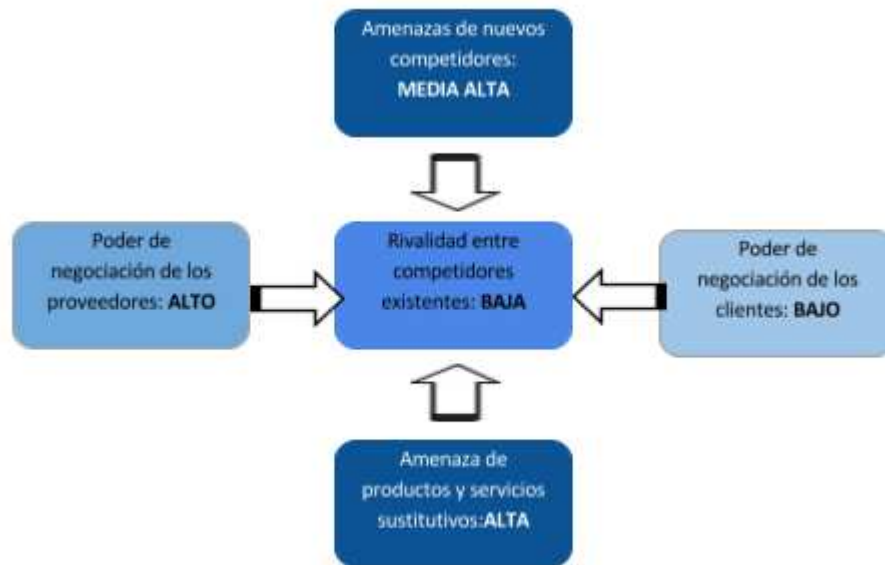
De este a oeste	Cantidad aceras	Cantidad de aceras inhabilitadas	Motivo de inhabilitación de estacionamiento	Observaciones	Aceras disponibles	Aceras Estacionamiento tarifado	
Ciudadela	20	10	Circulación de ómnibus		10	6	Desde Cerro Largo hasta Soriano
Liniers	2	1	Frente a Torre Ejecutiva		1		
Juncal	14	2	Frente a plaza	Desde Buenos Aires hasta Plaza Independencia	12	6	Desde Piedras hasta Soriano
Bacacay	2	2	Peatonal	Desde Sarandí hasta Buenos Aires	0		
Bartolomé Mitre	16	0			16	6	Desde Piedras hasta Reconquista
Ituzaingó	14	7			7	6	Desde Piedras hasta Reconquista
Juan Carlos Gómez	16	0			16	6	Desde Piedras hasta Reconquista
Treinta y Tres	14	0			14	6	Desde Piedras hasta Reconquista
Misiones	16	6	Ciclovia	Desde Reconquista hasta Piedras, por la derecha.	10	6	Desde Piedras hasta Reconquista
Zabala	16	6	Ciclovia	Desde Reconquista hasta Piedras, por la derecha.	10	6	Desde Piedras hasta Reconquista
Alzáibar	6	0			6		
Circunvalación Durango	8	4	Frente a plaza	En toda su extensión	4		
Solís	8	0			8	4	Desde Piedras hasta Buenos Aires
Colón	16	3	Circulación de ómnibus	Desde 25 de Mayo a Buenos Aires	13		
Pérez Castellano	16	8	Peatonal	Desde Piedras a Sarandí	8		
Maciel	14	0			14		
Guaraní	14	7	Calle angosta		7		
Juan L. Cuestas	12	6	Circulación de ómnibus		6		
Ing. Monteverde	10	10	Curva peligrosa	En toda su extensión	0		
<b>Total de este a oeste</b>	<b>234</b>	<b>72</b>			<b>162</b>	<b>52</b>	

Total de aceras	Aceras inhabilitadas	Aceras disponibles	Estacionamiento tarifado
466	176	290	89
100,0%	38%	62%	31%

Largo cuadra	metros	85
Largo auto	metros	4,50
Ocupación p/auto	metros	5,50
Entradas garages	p/cuadra	1
Entrada garage	metros	3,50
Inhabilitado p/garage	metros	3,50
Inhabilitado p/esquina	metros	6
Inhabilitados por contenedores	metros	3
Inhabilitados p/bajadas lisiados	metros	1
Inhabilitados p/zona carga	metros	12

			Capacidad en autos
Disponibilidad	metros	19.285	3.506
Estacionamiento tarifado	metros	7.193	1.308
Zona carga y descarga	metros	372	68
Disponibilidad est. libre	metros	12.092	2.131

## Anexo 5 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter



Amenaza de nuevos competidores: la amenaza de nuevos competidores es **MEDIA ALTA** dado que la única barrera de entrada significativa es disponer del capital para hacer la inversión inicial. Es un sector que no se encuentra agrupado, con escasa rivalidad entre las partes y con precios homogéneos.

Poder de negociación de los proveedores: dada la limitación de la oferta de espacios disponibles (terrenos o fincas), el poder de negociación de los proveedores es **ALTO**.

Rivalidad entre competidores existentes: al haber una demanda que supera la oferta y todos los estacionamientos trabajan a capacidad plena, no hay elevada competencia para ganar mercado entre las partes. Por lo tanto la rivalidad entre competidores existentes es **BAJA**.

Poder de negociación de los clientes: es escaso dado que el sector tiende a tener precios similares y como la preferencia del cliente se basa principalmente en la ubicación del parking y cercanía de su destino, no tiene muchas posibilidades de optar por otro tipo de estacionamiento más lejano. Por otro lado los parkings ofrecen precios estandarizados, pudiendo ofrecer algún tipo de descuento por cantidad en caso de contratar con empresas. Por lo tanto el nivel de negociación de los clientes es **BAJO**.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: existen alternativas al estacionamiento en parkings, como puede ser smart parking o los estacionamientos subterráneos. La amenaza de productos y servicios sustitutos es **ALTA**.

Se concluye que el atractivo general de la industria es **MEDIO ALTO**.

## Anexo 6 – Análisis del entorno

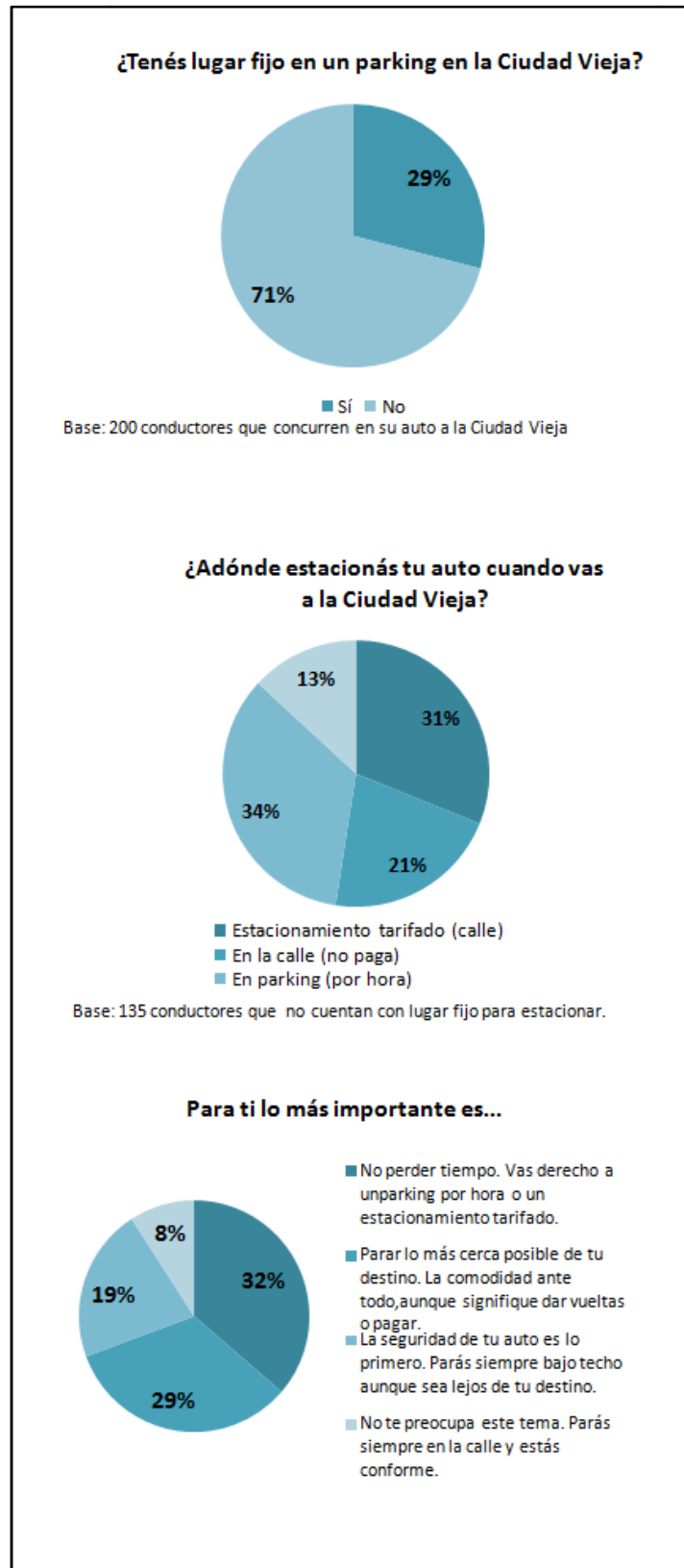


<p>Estrategia de la IMM encaminada a desincentivar el tránsito de vehículos en Ciudad Vieja. IMM regula tránsito, sentido calles y habilitación lugares para estacionar</p>	<p>Crecimiento del parque automotor. Demanda de plazas en parkings excede la oferta.</p>	<p>7950 vehículos ingresan diariamente a Ciudad Vieja. Hay 175.000 vehículos en circulación y cada día aumenta en 150 autos más. Preocupación por seguridad incentiva a dejar vehículos bajo techo</p>	<p>Desarrollo de aplicaciones móviles facilita la transparencia para los usuarios y seguimiento de vehículos.  Crecimiento de redes sociales para publicidad y transmisión información</p>	<p>Creciente preocupación por el medio ambiente fomenta espacios verdes en Ciudad Vieja.  Tendencia a desincentivar el estacionamiento de vehículos en la calle por tiempos prolongados (estacionamiento tarifado).</p>	<p>Exoneración de impuestos a las inversiones en parkings mayores a 75 plazas. Incentivos fiscales para construcción parkings subterráneos</p>
---	--	--	--	---	--

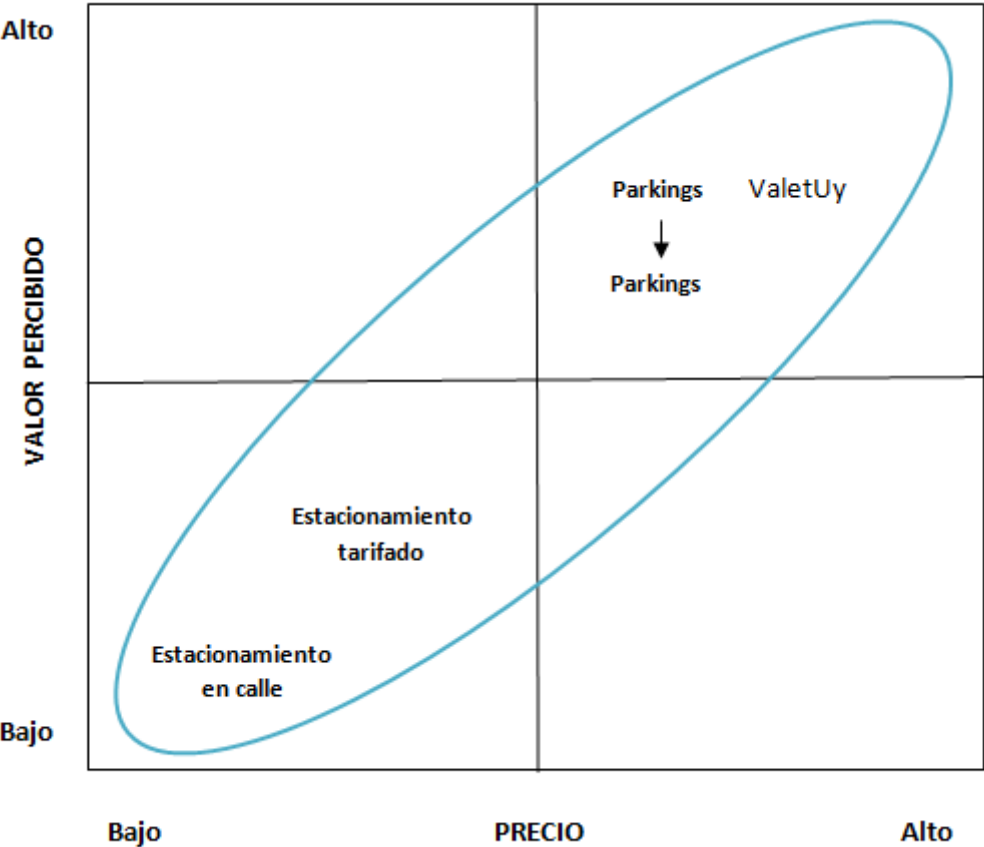


## Anexo 7 – Análisis de la demanda

Encuestas realizadas a conductores de vehículos particulares que concurren a Ciudad Vieja.  
Marzo a julio 2016.



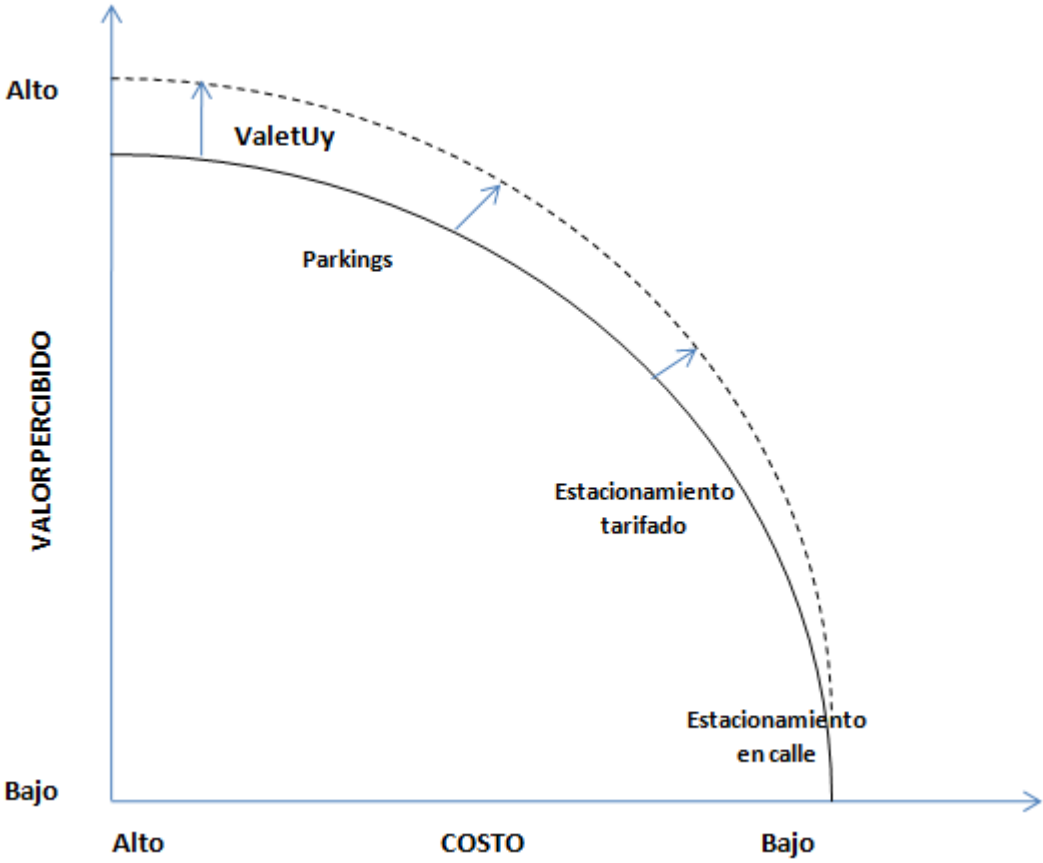
**Anexo 8 – Reloj estratégico**



Faulkner, D y Bowman, C. 1995.

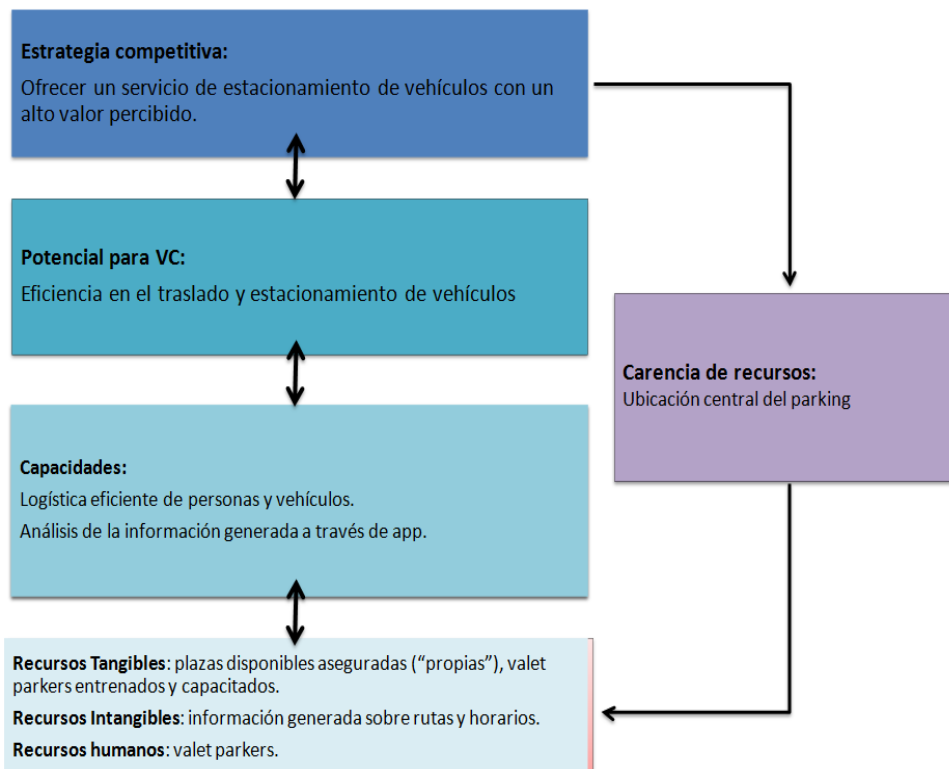
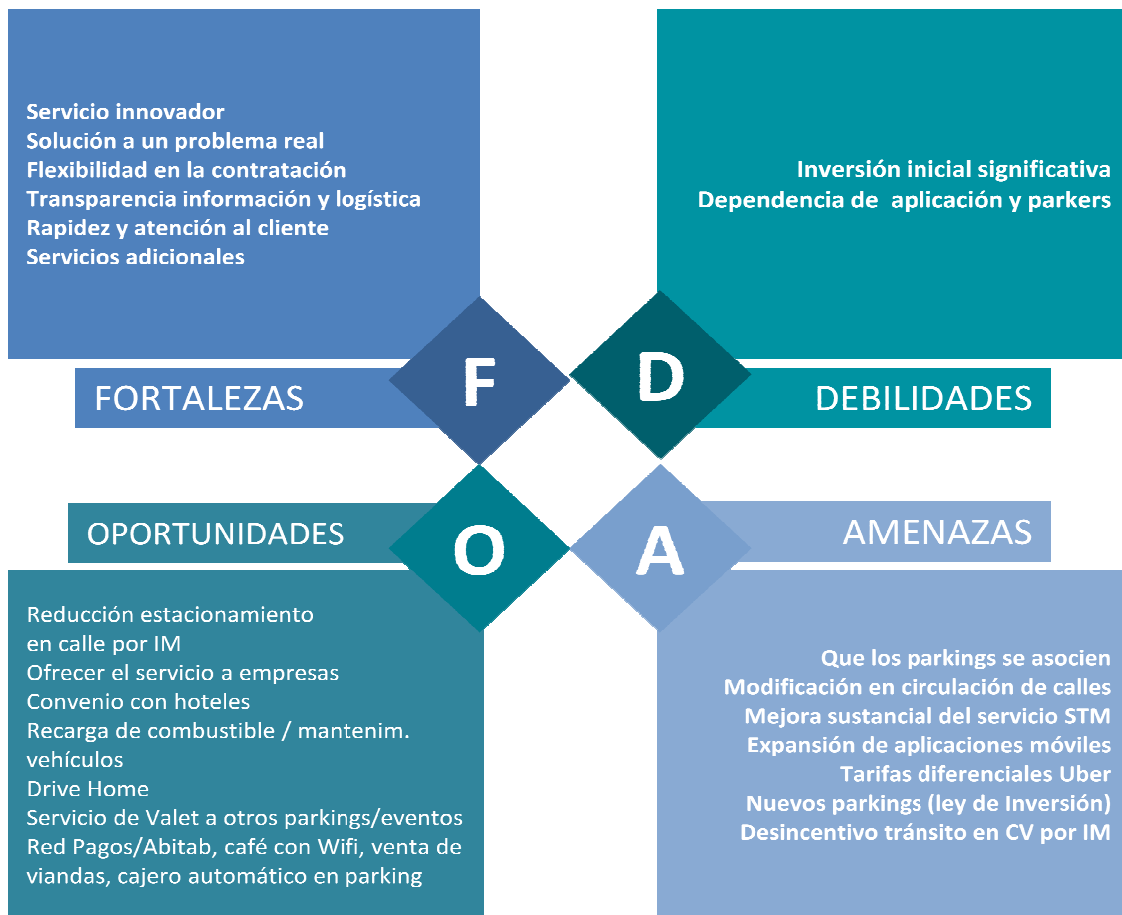
	<b>Reconocimiento</b>	<b>Costo</b>	<b>Personalización</b>	<b>Diferenciación</b>	<b>Disponibilidad</b>	<b>Cercanía respecto al destino</b>	<b>Seguimiento de usuarios</b>
<b>Parkings</b>	ALTA	ALTO	MEDIO	BAJA	BAJA	MEDIO	MEDIO
<b>Estacionamiento tarifado</b>	ALTA	MEDIO	BAJO	BAJA	BAJA	MEDIO	BAJO
<b>Estacionamiento gratuito</b>	ALTA	BAJO	BAJO	BAJA	BAJA	BAJA	BAJO

**Anexo 9 – Frontera competitiva**



Porter, Michael. "WhatIsStrategy?" HBR. 1996.

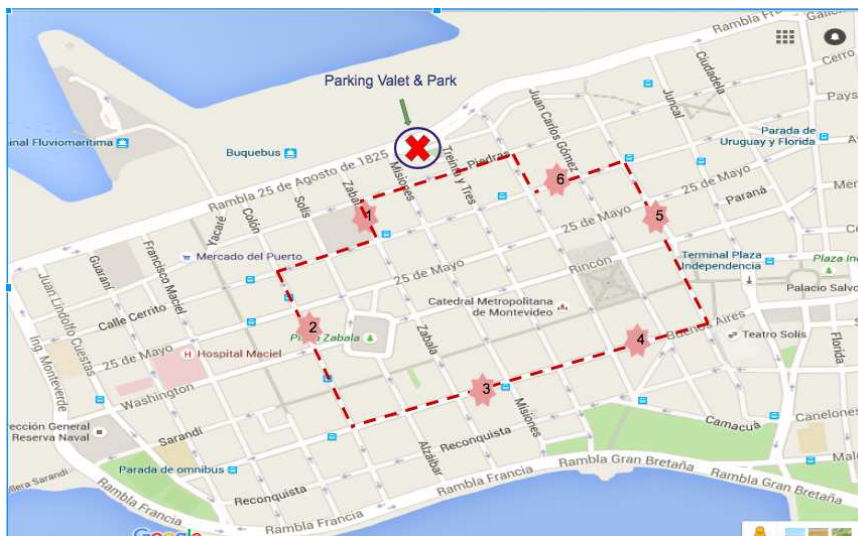
## Anexo 10 – Análisis FODA, recursos, capacidades y ventaja competitiva



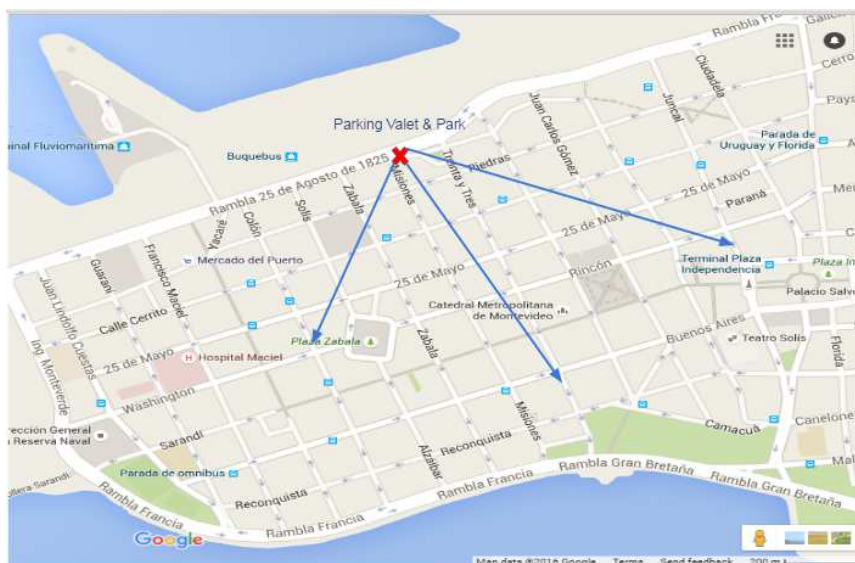
## Anexo 11 – Trial run

Se realizó un trial run para simular los dos servicios a prestar. Este trial run tuvo lugar en el mes de julio de 2016.

**Park&Ride:** Con una camioneta con capacidad para 12 pasajeros se probaron 5 circuitos de traslados de pasajeros, en horarios pico de la mañana y de la tarde. Como resultado se concluyó que la ruta más eficiente, teniendo en cuenta los tiempos y concentración de personas, es la que figura en la ilustración:



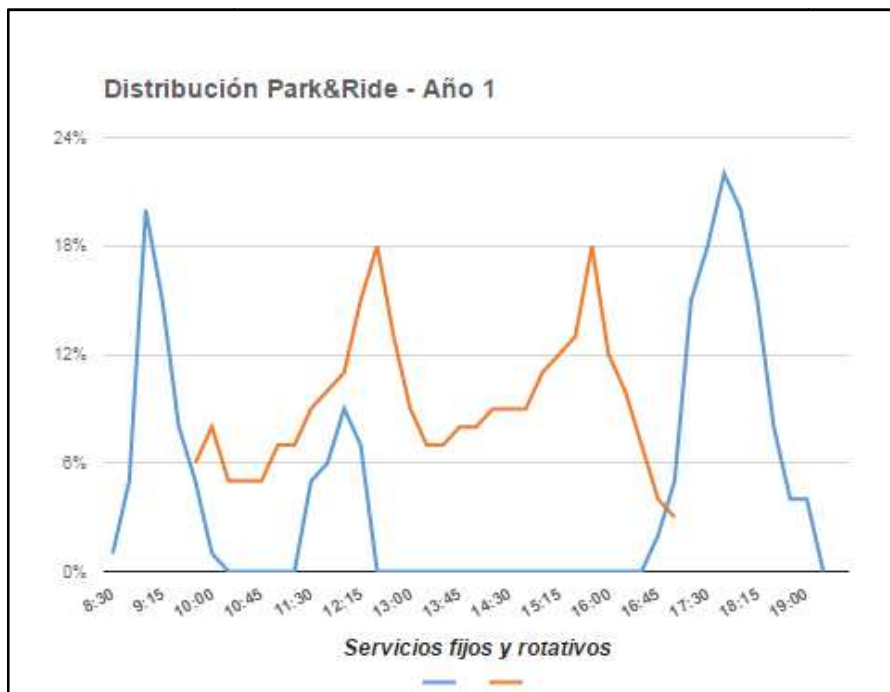
**Valet Parking:** Se probó el servicio de valet parking en 3 puntos de la Ciudad Vieja en horario pico y en horario valle. Se pudo confirmar que el servicio de valet parking desde el punto de encuentro con el cliente hasta el parking insume un tiempo entre 7 y 10 minutos en horarios pico (8:30 a 9:30 h - 12:00 a 13:00 hs - 17:30 a 19:30 h) y entre 5 y 7 minutos en horario valle (9:30 a 12:00 - 13:00 a 17:30 h).



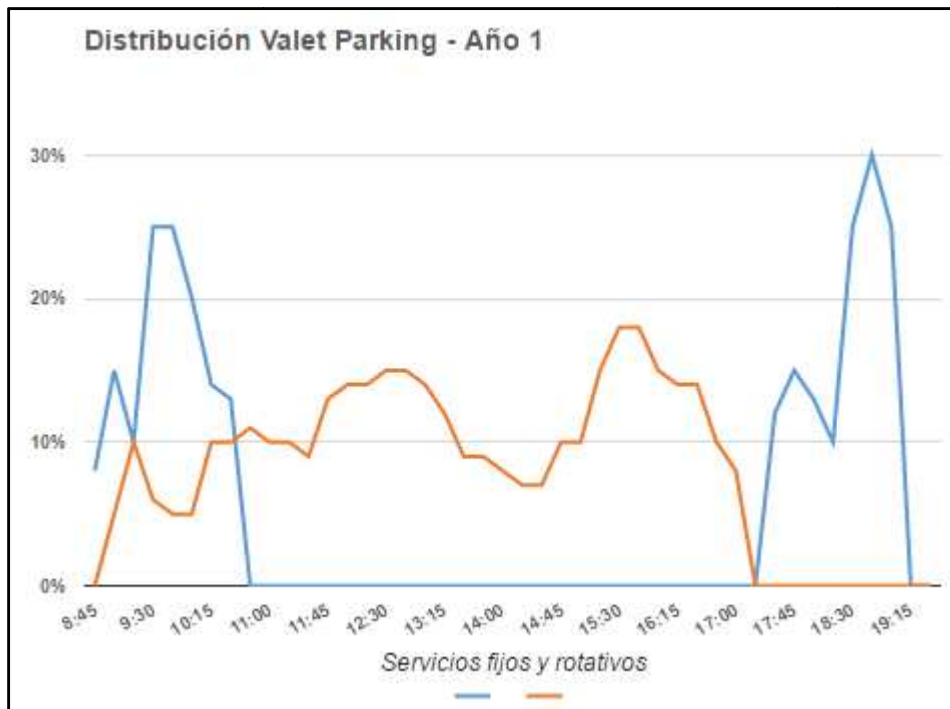
## Anexo 12 – Simulación de servicios Park&Ride y Valet Parking

A continuación se simula la distribución de llegadas de clientes en los servicios en las diferentes franjas horarias, así como la complementariedad entre servicios fijos y rotativos, de acuerdo a las observaciones realizadas en el mes de julio 2016.

Park & Ride Año 1						
Horarios	Fijos	% de Llegada fijos	Rotativos	% de Llegada rotativos	Total	% de llegada totales
8:30 - 9:30	15	48.39%	0	0.00%	15	11.54%
09:45- 11:30	6	19.35%	18	18.18%	24	18.46%
11:45 - 13:00	10	32.26%	27	27.27%	37	28.46%
13:15 - 15:00	0	0.00%	25	25.25%	25	19.23%
15:15 - 17:30	0	0.00%	29	29.29%	29	22.31%
<b>Totales</b>	<b>31</b>	<b>100.00%</b>	<b>99</b>	<b>100.00%</b>	<b>130</b>	<b>100.00%</b>



Valet Parking Año 1						
Horarios	Fijos	% de llegada fijos	Rotativos	% de llegada rotativos	Total	% de llegada totales
8:30 - 9:30	3	37.50%	5	5.21%	8	7.69%
09:45- 11:30	5	62.50%	19	19.79%	24	23.08%
11:45 - 13:00	0	0.00%	24	25.00%	24	23.08%
13:15 - 15:00	0	0.00%	19	19.79%	19	18.27%
15:15 - 17:30	0	0.00%	29	30.21%	29	27.88%
<b>Totales</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>	<b>96</b>	<b>100.00%</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>



## Anexo 13 – Matriz de riesgo

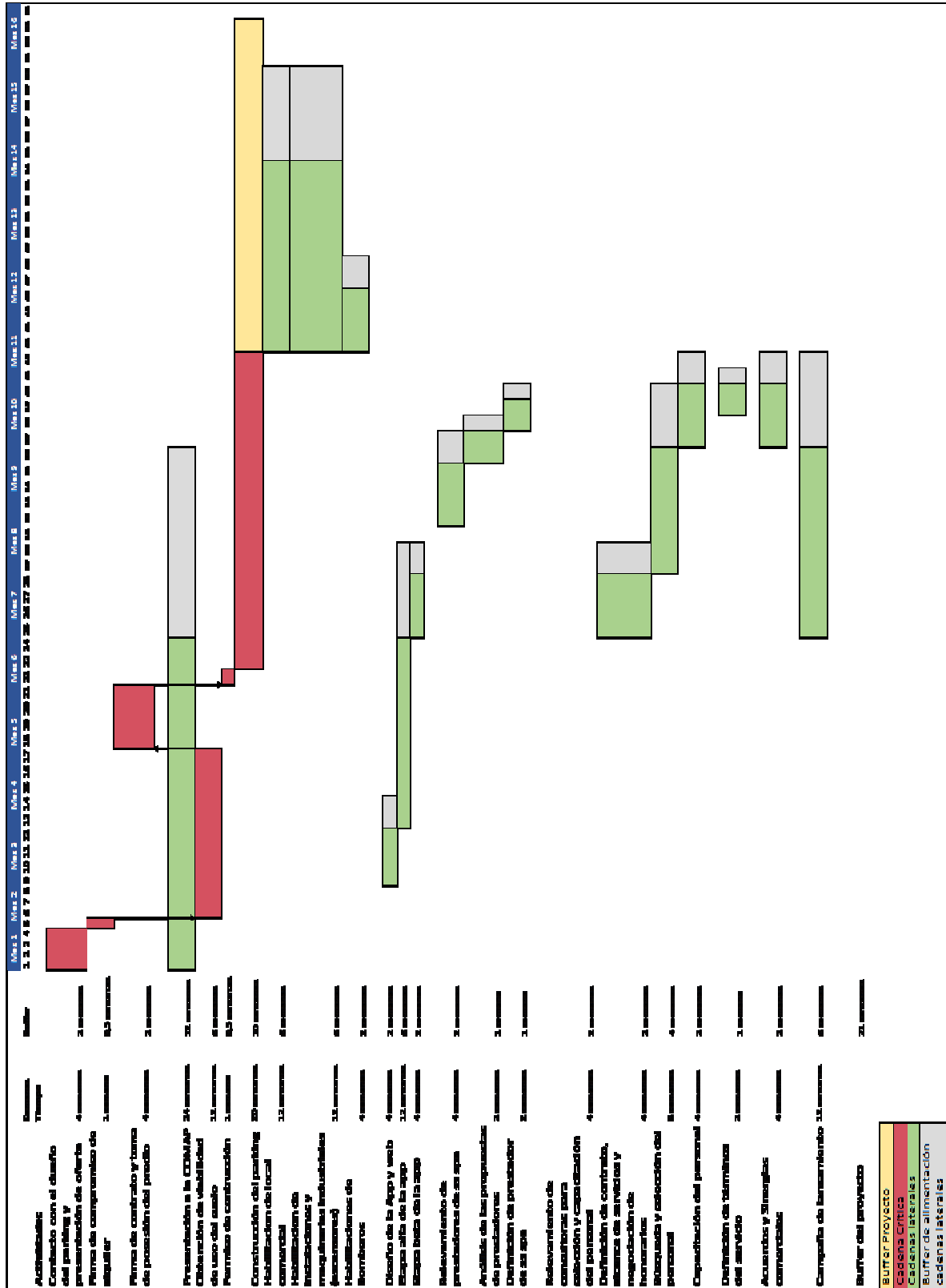
FACTOR DE RIESGO	TIPO		RIESGO	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	PRIORIDAD
	INT.	EXT.						
Económico		X	Crisis económica	Pérdida de poder adquisitivo de los clientes	Baja en la demanda	Posible	Moderado	Moderado
Servicio		X	Mal servicio (incumplimiento de tiempos, problemas en camionetas, trato de valet parkers a los clientes)	No cumplir con la propuesta de valor	Pérdida de clientes, reputación malas calificaciones y comentarios en redes sociales	Posible	Catastrófico	Alto
Tecnológico	X	X	Mal funcionamiento de la plataforma tecnológica	No poder operar por falta de plataforma tecnológica	Fuera de mercado hasta restablecer la plataforma	Improbable	Catastrófico	Alto
Competencia		X	Reacción ante lanzamiento de la propuesta de servicios	Acciones tendientes a neutralizar la propuesta de valor	Baja en la demanda	Muy probable	Menor	Moderado
Clientes		X	Indiferencia frente a la propuesta de servicios	No lograr interesar a los clientes	Baja rentabilidad o pérdidas	Raro	Mayor	Bajo
Legal		X	Incidentes en autos de los clientes	Incidentes en tránsito, choques o multas mientras los valet parkers conducen los autos de los clientes	Tener que asumir pagos por indemnizaciones. Malas calificaciones y comentarios en redes sociales. Pérdidas económicas.	Posible	Catastrófico	Alto



**Nivel de Riesgo o Severidad**

<b>P R O B A B I L I D A D</b>	Casi Certeza	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>EXTREMO</b>	<b>EXTREMO</b>
	Muy Probable	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>EXTREMO</b>
	Posible	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>ALTO</b>
	Improbable	<b>BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
	Rara	<b>BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>
		<b>Insignificante</b>	<b>Menor</b>	<b>Moderado</b>	<b>Mayor</b>	<b>Catastrófico</b>
		<b>I M P A C T O</b>				

# Anexo 14 – Diagrama de Gantt



## Anexo 15 – Propuesta de diseño del parking

**Luis Pérez Bocca - Arquitecto**  
Tacuarembó 1361/804 - Montevideo  
Tels. 20493458 – 099271559

---

Montevideo, 22 de julio de 2016

### Proyecto y presupuesto

**Obra - Reforma y reacondicionamiento del inmueble existente en el padrón 418667 de la ciudad de Montevideo, con frente a las calles Piedras N° 477 y Rambla 25 de Agosto N° 480.**

Se trata de una construcción de 5.450 m<sup>2</sup> desarrollada en 5 niveles, edificada en los años 30, modificada en los años 50 con destino industria.

La reforma proyectada consiste en la transformación del inmueble en un edificio destinado a estacionamientos.

Se proyecta un total de 180 plazas de estacionamiento, distribuidas en las 5 plantas de la construcción, ubicándose las mayoría de las mismas en los niveles 1 a 4 (40 plazas por nivel), situándose las restantes plazas en planta baja.

La planta baja estará ocupada además por los servicios al personal (ss.hh., vestidores, comedor) y a la actividad a desarrollar (depósitos fundamentalmente)

El programa involucra además un servicio de Park & Ride, por lo que se han previsto los lugares de estacionamiento y de mantenimiento de los vehículos que se destinarán a esta actividad, este sector también se ubica en la planta baja de la construcción, además de dos oficinas.

La transformación del edificio en un complejo de estacionamientos involucra una serie de obras imprescindibles para adecuar la construcción a la actividad prevista.

### Trabajos a realizar

1) Desmantelamiento y demolición de los muros interiores y tabiques existentes en las distintas plantas de la edificación, manteniendo los servicios higiénicos de planta baja.

Así mismo se eliminarán las escaleras existentes que no sean útiles a los diagramas de circulación previstos, reubicando alguna de ellas, de forma de permitir una fluida evacuación de las plantas altas en caso de ser necesario.

2) Se construirán las rampas de hormigón necesarias para la circulación vehicular, para lo cual se deberán demoler los sectores de losas de hormigón armado que obstaculicen el desarrollo de éstas

3) Se proyecta el refuerzo de la estructura de hormigón armado existente, adecuándola a las solicitudes previstas en los cálculos de estructura realizados, para lo que se construirán las vigas y pilares especificados en los planos de estructura elaborados a tal fin.

**Luis Pérez Bocca - Arquitecto**  
**Tacuarembó 1361/804 - Montevideo**  
**Tels. 20493458 – 099271559**

---

4) Instalación de dos baterías de ascensores de última generación para 4 personas cada uno, para lo que utilizarán los huecos existentes en la losa, que servían a los elevadores instalados en épocas de actividad industrial del edificio.

5) Se reformarán los servicios higiénicos existentes, construyendo locales de depósitos y servicios al personal, con estructura de yeso.

6) Reacondicionamiento de la instalación eléctrica del edificio, instalando sistema de videocámaras y alarma centralizado.

7) Reparación de revoques en mal estado

8) Pintura general del edificio

9) Suministro de portones de acceso (metálicos), aberturas interiores de madera y acceso a oficinas en blindex.

**El presupuesto correspondiente a estos trabajos asciende a la suma de 955.000 U\$S (dólares americanos novecientos cincuenta y cinco mil) correspondientes a los rubros mano de obra, materiales, iva y cargas sociales.**

**No se incluyen en este presupuesto los costos necesarios para la obtención de los permisos municipales correspondientes a esta obra, así como los honorarios profesionales derivados de esta tarea.**

**Plazo estimado del trabajo: 5 meses.**

Sin otro particular, saluda atte.

Arq. Luis Pérez Bocca  
CJPPU 71996

## Anexo 16 – Presupuesto desarrollo aplicación móvil y software de gestión



Contacto: [info@nareia.com](mailto:info@nareia.com)

### **PRESUPUESTO POR DESARROLLO DE APLICACIÓN MÓVIL**

A continuación se detalla en presupuesto para el desarrollo de una aplicación móvil para estacionamiento, de acuerdo a las especificaciones recibidas.

**Fase de Análisis: 100 horas**

**App Mobile: 1000 – 1200 horas**

- Registro usuario
- Selección Plan
- Selección servicio (valet parking o uso de camioneta)
- Reserva
- Pago
- Reserva camioneta
- Despliegue de información de valet parker
- Mapa
- Diseño
- Ruta camioneta en base a reservas (optimización de ruta)
- Notificaciones

**Autenticación con redes sociales y utilizando herramienta auth0**

**Pagos a través de sitio web de cada tarjeta de crédito**

**Backend: 500 – 700 horas**

- Implementación Servicios
- Configuración de:
  - planes
  - usuarios
  - capacidad parking
  - capacidad camionetas
  - turnos camionetas
  - perfiles de usuarios
- Reportes

**Costo de valor hora es de U\$S 30 + IVA**

## Anexo 17 – Presupuesto servicio de camionetas Park&Ride



### **TRANSPORTE Y TURISMO NACIONAL E INTERNACIONAL**

Sres Valet & Park

A continuación detallo presupuesto por circuito a realizar dentro de la Ciudad Vieja.

•Traslado para 12 pasajeros de Lunes a Viernes entre las 8:30 hs y 10 hs realizando el recorrido y paradas indicadas por ustedes.

•Traslado para 12 pasajeros de Lunes a Viernes entre las 17:30 hs y 19 hs realizando el recorrido y paradas indicadas por ustedes.

Precio del servicio mensual \$ 32000+ IVA

Por cada hora adicional la tarifa será de \$ 462 + IVA.

Desde ya quedamos a sus órdenes por dudas o consultas.

Saluda a Ud. Atentamente

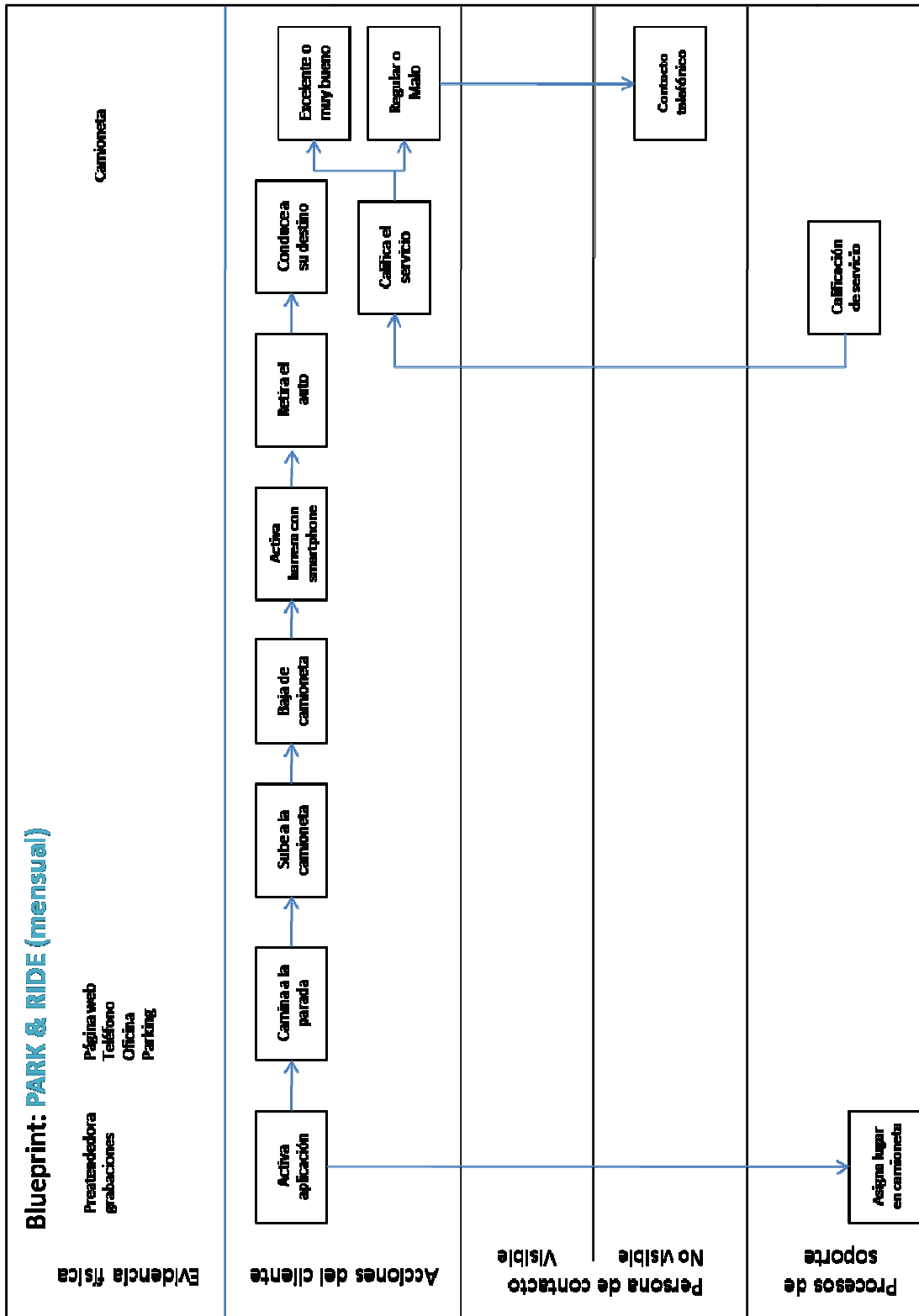
Fabián Muiños

---


**Gral. Luna 1128  
Montevideo- Uruguay**

**Tel. 094736811**

# Anexo 18 - Blueprint de los servicios



## Anexo 19 – Condiciones de financiamiento préstamo bancario

Mercedes Carrere <mercedescarrere@gmail.com>

---

**Consulta préstamo startup**

---

De: <silveira@scotiabank.com.uy>  
Fecha: 24 de agosto de 2016, 16:52  
Asunto: RE: Consulta préstamo startup  
Para: mercedescarrere@gmail.com  
Cc: rosianarubio@gmail.com

Mercedes, buenas tardes

El banco otorga préstamos amortizables a empresas start up, por supuesto que previo a un análisis crediticio.

La tasa en dólares vigente hoy es 7,8% efectiva anual, pudiendo llegar a financiar en hasta 60 meses (5 años). Para poder acceder a dicho préstamo se deben constituir garantías, en el caso de start up debe ser una garantía real, es decir una hipoteca sobre un inmueble que no este relacionado al giro comercial. El valor de remate del mismo debe cubrir un 200% el capital financiado, en su caso, debería tener como mínimo un valor de USD 400.000.

La documentación necesaria para tramitar el crédito es presentar un flujo de fondos proyectado cubriendo el plazo del préstamo, certificados de DGI y BPS al día, estado de responsabilidad patrimonial de los socios y de quien sea titular de inmueble a hipotecar (deben incluir certificación notarial en la cual se detalle que el mismo está libre de gravámenes).

Adicionalmente, por ser start up deben presentar un detalle del proyecto a realizar.

Quedo a las órdenes por cualquier consulta adicional.

Saludos,  
Lucía

Lucía Silveira

---

**Scotiabank** | Sucursal World Trade Center

Dr. Luis Alberto de Herrera 1248 CP 11300

Montevideo, Uruguay

Tel: (508) 26220295 Int. 8512

[silveira@scotiabank.com.uy](mailto:silveira@scotiabank.com.uy)

[www.scotiabank.com.uy](http://www.scotiabank.com.uy)

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=90463d3600&view=pt&search=inibox&msg=159e7133cd56b384&osqj=1&siml=159e7133cd56b384>



## Anexo 20 – Análisis de stakeholders

GRUPO	EXPECTATIVAS	INTERÉS	PODER	ACCIONES
Inversionistas	Altas	Alto	Alto	Desarrollar rondas de captación de inversores, presentando plan de negocios.
Trabajadores	Altas	Alto	Medio	Definir perfil y seleccionar personal adecuado al perfil buscado. Capacitar, desarrollar talentos. Minimizar el comportamiento oportunista con controles.
Parkings competidores	Bajas	Medio	Medio	Desarrollar un plan de contingencia ante posibles reacciones.
Socios estratégicos	Altas	Medio	Alto	Interesar en la propuesta y su potencial. Definir contratos justos que permitan el desarrollo del socio. Minimizar el comportamiento oportunista.
Proveedores	Medio	Alto	Medio	Se buscará mantener un vínculo que minimice el comportamiento oportunista y evaluar su desempeño.
Clientes	Altas	Medio	Alto	Interesar a los clientes destacando los beneficios de la propuesta. Desarrollar una campaña promocional que motive la prueba. Generar beneficios por referencias.
IMM / Bomberos	Medias	Medio	Alto	Se brindarán todas las garantías para obtener las autorizaciones y permisos necesarios

### Mapa de Grupos de Interés deseado

<b>I N T E R É S</b>	<b>Alto</b>		Trabajadores Proveedores	Inversionistas
	<b>Medio</b>		Parkings competidores	Socios Estratégicos IMM/Bomberos Clientes
	<b>Bajo</b>			
		<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
		<b>P O D E R</b>		

## Anexo 21 – Modelo económico financiero

VALET & PARK (expresado en miles de USD)	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		913	980	976	1,058	1,114	1,125	1,132	1,146	1,157	1,179
Gastos variables		-73	-86	-88	-103	-116	-117	-117	-118	-118	-120
Gastos fijos		-482	-460	-440	-445	-440	-434	-434	-434	-428	-428
Intereses bancarios		-14	-12	-9	-5	-2	0	0	0	0	0
Depreciaciones		-118	-118	-118	-97	-103	-103	-103	-98	-98	-96
Utilidad Bruta		227	254	321	408	453	472	479	497	513	536
IRAE inicial 25%		-57	-64	-80	-102	-113	-118	-120	-124	-128	-134
Exoneración por inversión		-34	-38	-48	-61	-68	-37	0	0	0	0
IRAE final con exoneración		-23	-25	-32	-41	-45	-81	-120	-124	-128	-134
Utilidades Netas de Impuestos		204	229	288	367	408	391	359	373	385	402
Depreciaciones		118	118	118	97	103	103	103	98	98	96
Utilidades Netas (incluyendo depreciaciones)		322	346	406	465	511	493	462	471	483	498
Inversión inicial	-1,074	0	0	0	-5	-16	0	-5	-1	0	-6
Préstamo bancario	200										
Amortización de préstamo bancario		-34	-37	-40	-43	-46	0	0	0	0	0
Inversión en Capital de trabajo	-41										41
Valor de rescate Mejoras Inmueble											669
Flujo de fondos	-915	288	310	366	416	448	493	456	470	483	1,201
Defactor	1.00	1.20	1.44	1.73	2.07	2.49	2.99	3.58	4.30	5.16	6.19
Flujos descontados	-915	240	215	212	201	180	165	127	109	94	194
FF descontados acumulados	-915	-675	-460	-248	-47	133	298	426	535	629	823

Valet & Park	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TRR	20.00%										
VAN (USD miles)	823										
TIR anual	39%										
Periodo de repago	5 años										
Utilidad neta promedio (incluyendo depreciaciones)	446										
Inversión inicial	1,115										
Préstamo bancario	200,000										
Inversión inicial en USD		955,000									
Reformas		60,000									
Desarrollo App		1,000							15,000		
Desarrollo Web landing page		21,400									
Equipamiento de bomberos		27,114									
Habilitaciones y permisos varios		1,600									
Equipamiento oficina		5,250							5,250		
Monopatines eléctricos		2,500									
Círculo de cámaras de seguridad		40,954									
Inversión en Capital de trabajo											
Total		1,114,823							5,250	15,750	5,250
										750	

Proyección de Ingresos en USD	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plaza estacionamiento fijos	41,760	50,400	54,720	51,840	51,840	51,840	51,840	51,840	51,840	51,840
Plaza de estacionamiento fijo + P&R	64,480	60,320	68,640	64,480	64,480	64,480	64,480	64,480	64,480	64,480
Plazas de estacionamiento + VP fijos	21,760	32,640	35,360	35,360	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800
Plazas de estacionamiento rotativas por hora	126,720	132,000	142,560	163,680	168,960	168,960	168,960	168,960	168,960	168,960
Plazas de estacionamiento rotativas con VP en valles	237,600	256,608	266,112	294,624	294,624	294,624	294,624	294,624	294,624	294,624
Plazas de estacionamiento rotativas con VP en picos	81,312	92,928	104,544	127,776	185,856	185,856	185,856	185,856	185,856	185,856
Plaza de estacionamiento rotativa P&R	209,088	164,736	152,064	152,064	126,720	126,720	126,720	126,720	126,720	126,720
Arrendamiento espacio para Spa Automotriz	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Comisión por Servicios spa automotriz (20%)	57,675	56,637	58,502	63,378	64,715	64,715	64,715	64,715	64,715	64,715
Pensión nocturna	64,800	75,600	85,200	97,200	108,000	118,800	126,000	140,400	151,200	172,800
<b>Total Ingresos en USD</b>	<b>913,195</b>	<b>929,869</b>	<b>975,702</b>	<b>1,058,402</b>	<b>1,113,995</b>	<b>1,124,795</b>	<b>1,131,995</b>	<b>1,146,995</b>	<b>1,157,195</b>	<b>1,176,795</b>
<b>Proyección de Costos en USD</b>	<b>Años</b>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costo Mantenimiento APP	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600
Hosting	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Alquiler parking	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
BPS Patronal	11,874	11,874	11,874	11,874	11,874	11,874	11,874	11,874	11,874	11,874
BSE accidentes de trabajo	4,750	4,750	4,750	4,750	4,750	4,750	4,750	4,750	4,750	4,750
Sueldos	94,992	94,992	94,992	94,992	94,992	94,992	94,992	94,992	94,992	94,992
UTE parking + OSE+ IM	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Seguros de responsabilidad civil	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Publicidad	18,000	18,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Premios por referencias	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Uniformes	933	933	933	933	933	933	933	933	933	933
Capacitación por valet parker	467	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contrato smartphone por valet parker	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
Reclutamiento personal	6,829	1,314	-	657	657	-	-	-	-	-
Alquiler camioneta capacidad 12 personas	12,804	12,804	12,804	12,804	12,804	12,804	12,804	12,804	12,804	12,804
Alquiler camioneta capacidad 4 personas	29,760	22,320	22,320	22,320	22,320	22,320	22,320	22,320	22,320	22,320
Incentivos personal	6,829	8,143	8,143	8,800	9,457	9,457	9,457	9,457	9,457	9,457
Compensación incidentes	55,936	46,390	37,019	39,872	34,286	28,860	28,860	28,860	22,999	22,999
Depreciaciones	117,783	117,783	117,783	97,250	102,500	102,500	102,500	97,500	97,500	95,750
<b>Subtotal Costos Fijos</b>	<b>599,556</b>	<b>577,904</b>	<b>558,218</b>	<b>541,452</b>	<b>542,174</b>	<b>536,090</b>	<b>536,090</b>	<b>531,090</b>	<b>525,229</b>	<b>523,479</b>
Comisión tarjeta de crédito	42,376	43,262	45,460	49,351	52,064	52,604	52,964	53,684	54,224	55,304
Bonificación Año 1 - servicios mensuales P&R y VP	8,624	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sueldo Parkers parciales	18,004	36,007	36,007	45,009	54,011	54,011	54,011	54,011	54,011	54,011
BPS Patronal Parkers Parciales	2,250	4,501	4,501	5,626	6,751	6,751	6,751	6,751	6,751	6,751
BSE accidentes de trabajo parkers parciales	900	1,800	1,800	2,250	2,701	2,701	2,701	2,701	2,701	2,701
Uniformes	267	533	533	667	800	800	800	800	800	800
Capacitación por valet parker	133	133	-	67	67	-	-	-	-	-
<b>Subtotal Costos Variables</b>	<b>72,554</b>	<b>86,237</b>	<b>88,302</b>	<b>102,970</b>	<b>116,593</b>	<b>116,667</b>	<b>117,227</b>	<b>117,547</b>	<b>116,487</b>	<b>119,567</b>
<b>Total de costos</b>	<b>672,110</b>	<b>664,140</b>	<b>646,520</b>	<b>644,422</b>	<b>658,667</b>	<b>652,957</b>	<b>653,317</b>	<b>649,037</b>	<b>643,716</b>	<b>643,046</b>
<b>Resultado Neto</b>	<b>241,085</b>	<b>265,728</b>	<b>329,183</b>	<b>413,979</b>	<b>455,428</b>	<b>471,839</b>	<b>478,679</b>	<b>497,359</b>	<b>513,479</b>	<b>533,749</b>

## Anexo 22 – Sensibilidad de variables

Resumen del escenario Mix Distribución Plazas	Valores actuales:	Aumento 20% demanda de Plaza Fijas	Aumento 10% de demanda Plazas Variables
Plaza estacionamiento fijos	18%	22%	16%
Plaza de estacionamiento fijo + P&R	20%	24%	18%
Plazas de estacionamiento fijo + VP	5%	6%	5%
Plazas de estacionamiento rotativas por hora	16%	13%	18%
Plaza de estacionamiento rotativa + P&R	21%	17%	23%
Plazas de estacionamiento rotativas + VP en horario valle	16%	13%	18%
Plazas de estacionamiento rotativas + VP en horario pico	4%	3%	4%
<b>VAN</b>	<b>823</b>	<b>547</b>	<b>1.004</b>

Resumen del escenario: Variación en Ocupación	Valores actuales:	Disminución Ocupación 10%	Disminución Ocupación 20%	Aumento Ocupación 20%
Plaza estacionamiento fijos	85%	77%	68%	100%
Plaza de estacionamiento fijo + P&R	84%	76%	67%	100%
Plazas de estacionamiento fijo + VP	85%	77%	64%	100%
Plazas de estacionamiento rotativas por hora	80%	72%	64%	96%
Plaza de estacionamiento rotativa + P&R	85%	77%	68%	100%
Plazas de estacionamiento rotativas + VP en horario valle	85%	77%	68%	100%
Plazas de estacionamiento rotativas + VP en horario pico	85%	77%	68%	100%
Pensiones Nocturnas (22hs a 6hs)	30%	27%	24%	36%
<b>VAN</b>	<b>823</b>	<b>642</b>	<b>441</b>	<b>1.156</b>

Resumen del escenario: Variación Precio	Valores actuales:	Disminución Precio 10%	Disminución Precio 20%	Aumento Precio 10%
Plaza estacionamiento fijos	3.600	3.240	2.880	3.960
Plaza de estacionamiento fijo + P&R	5.200	4.680	4.160	5.720
Plazas de estacionamiento + VP fijos	6.800	6.120	5.200	7.480
Plazas de estacionamiento rotativas por hora	100	90	80	110
Plazas de estacionamiento rotativas + VP en horario valle	180	162	144	198
Plazas de estacionamiento rotativas + VP en horario pico	220	198	176	242
Plaza de estacionamiento rotativa P&R	120	108	96	132
Arrendamiento Spa Automotriz por mes	20.000	18.000	16.000	22.000
Precio promedio de servicios Spa automotriz	2.200	1.980	1.760	2.420
Precio de pensión nocturna	3.000	2.700	2.400	3.300
<b>VAN</b>	<b>823</b>	<b>510</b>	<b>193</b>	<b>1.136</b>

Variable	Variación	VAN Actual	VAN	Variación VAN
Ocupación	-20%	823	441	-46%
Ocupación	-10%	823	642	-22%
Ocupación	20%	823	1.156	40%
Precio	-20%	823	193	-77%
Precio	-10%	823	510	-38%
Precio	10%	823	1.136	38%
Demanda Fija	20%	823	547	-34%
Demanda Variable	10%	823	1.004	22%