



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

ParkApp

Trabajo de Graduación

Autoras: Paula Benvenuto y Paula Civale

Legajos: 24026 y 24055

Mentor: Claudio Darín

Victoria, 20 de abril de 2017

Firma del mentor:

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	3
Capítulo 1: Introducción	4
Evaluación de la oportunidad.....	4
Negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	8
Propuesta de modelo de negocio - CANVAS	9
1) Propuesta de valor	9
2) Segmentos de mercado.....	10
3) Canales	10
4) Relación con el cliente.....	10
5) Fuentes de ingreso	11
6) Recursos clave.....	11
7) Actividades clave	12
8) Socios claves.....	12
9) Estructura de costos.....	12
Herramientas para el análisis.....	13
Metodología.....	13
Capítulo 2: Análisis del mercado y del sector	15
Análisis del sector	15
Análisis del mercado	20
Capítulo 3: Plan de Marketing	23
Producto.....	23
Versión gratuita.....	23
Versión Premium.....	25
Precio.....	29
Promoción.....	33
Propuesta de Contenidos elaborado por Trimia	37
Plaza.....	40
Capítulo 4: Operaciones	42
Capítulo 5: Costos, finanzas e inversión	48
Costos	49
Cuadro de Resultados del proyecto	51
Resultados positivos	51
Resultados negativos.....	55

Cuadro de Resultados.....	56
Impuesto a Las Ganancias	57
Flujo de caja mensual	58
Capital de Trabajo	59
Flujo de Fondos	60
Valor Actual Neto.....	61
Período de Recupero	65
Punto de Equilibrio.....	65
Propuesta de financiamiento para inversores	67
Análisis de la inversión en el proyecto frente a otras opciones.....	68
Capítulo 6: Equipo.....	70
Capítulo 7: Legales.....	74
Sociedad.....	74
Impuestos.....	76
Registros y Patentamientos.....	77
Habilitaciones y licencias.....	78
Contratos y Seguros	79
Capítulo 8: Plan de Implementación y Riesgos	80
Cronograma.....	80
Riesgos críticos para el éxito del emprendimiento.....	80
Análisis de las estrategias de salida posibles.....	82
Anexos.....	84
Bibliografía	103
Bibliografía consultada.....	103
Entrevistas realizadas	104
Fuentes de información.....	105

Resumen Ejecutivo

El negocio a desarrollar se trata de una aplicación móvil integral para buscar estacionamiento de modo público y/o privado en Capital Federal. Se buscará ayudar a la mayor cantidad de ciudadanos que sea posible a utilizar este método sencillo y fácil para enfrentar un problema diario. A su vez, se tratará de desarrollar, de forma innovadora, una comunidad colaborativa de personas que puedan no solo comunicarse, sino también ayudarse mutuamente brindando información oportuna y necesaria.

El valor agregado más importante del negocio es ofrecer una alternativa nueva, creativa, eficiente y económica a la búsqueda de estacionamiento. Cabe destacar que la app, en un segundo plano, también apunta a disminuir el tráfico, el ruido excesivo y el gasto en combustible innecesario. Asimismo, se intentará exponer a lo largo de este trabajo que el negocio tiene un valor intrínseco que no se puede reconocer a simple vista. Esto es la escalabilidad, con un costo marginal cercano a cero. La aplicación, una vez desarrollada y en funcionamiento, podrá ser replicada en cualquier jurisdicción, ciudad, o país del mundo. Para resumir, el valor más grande del proyecto es la idea de ayudar a los argentinos a convivir en su propia ciudad, creando una comunidad de usuarios que generen una utilidad general o colectiva.

El proyecto tendrá una vida útil aproximada de 10 años y requerirá una inversión inicial de 1,5 millones de pesos destinada al desarrollo tecnológico de la aplicación. Sin embargo, el capital social de la empresa será de 3,2 millones de pesos que serán necesarios para solventar los gastos de la empresa mientras no genere suficientes ingresos. La inversión será recuperada en el período de 4 años y 3 meses. Para concluir, el proyecto alcanzará un Valor Actual Neto de \$11.936.361,73 al término de sus 10 años de vida útil y una Tasa Interna de Retorno del 49,6%.

Capítulo 1: Introducción

Evaluación de la oportunidad

Hemos identificado un problema que tienen los argentinos en general a la hora de estacionar el auto. Los conductores pierden tiempo considerable buscando un lugar disponible. Esto implica, entre otras cosas, un gasto de nafta innecesario y un mayor grado de contaminación.

Son diversas las causas que producen este problema. En primer lugar, está el crecimiento demográfico. Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del año 2010, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires hay 2.890.151 personas, lo que representa un aumento del 4.11% respecto al año 2001. Con respecto al Gran Buenos Aires y sus 24 partidos, el aumento fue del 14.19%.¹ También, según un informe que publicó Infobae en el año 2011², el número de material rodante (automóviles, vehículos livianos y pesados) es de 9.389.096. Teniendo en cuenta el último censo, en donde la Argentina mostró una población de casi 41 millones de habitantes, habría un auto cada 4 habitantes. El número evidencia las perspectivas de crecimiento en el sector, ya que, en países como los Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania y Japón se contabiliza una unidad circulando cada dos habitantes en promedio.

Asimismo, el informe de la Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes (AFAC) y la firma Promotive dio cuenta de que en el país la flota circulante a fines de 2014 fue de unos 11.520.380 vehículos³. Esto significaría un incremento del 22,7% con respecto al año 2011.

Otra causa de esta problemática es el descuido de las autoridades municipales. Muchas veces es difícil saber si en ciertos lugares está permitido dejar el auto porque la señalización no está puesta correctamente o porque el

¹ Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (2010). Consultado en: http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135. Fecha de consulta: 18/4/16.

² Sin firma. (5 de junio de 2011). En diez años, se duplicó la cantidad de automóviles en circulación. *Infobae*. Consultado en: <http://www.infobae.com/2011/06/05/585721-en-diez-anos-se-duplico-la-cantidad-automoviles-circulacion>. Fecha de consulta: 28/3/16.

³ Comunicado de prensa emitido por AFAC el 10/04/15. Consultado en: <http://www.afac.org.ar/paginas/noticia.php?id=954>. Fecha de consulta: 02/04/16.

cordón de la vereda está despintado. Agravando esta situación, recientemente la multa por mal estacionamiento en la Ciudad pasó de \$965 a \$1.040⁴. Cada día, según cifras del Ministerio de Justicia porteño, se hacen 2.500 multas por mal estacionamiento, a razón de más de cien por hora⁵.

También, podemos desprender otra causa de una investigación del Cippec (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento)⁶. En la última década, el uso del transporte público decreció en forma considerable en comparación con el transporte privado. Hoy, las vías de acceso a la ciudad tienen un tráfico 80% superior al de 2003⁷. La realidad es que el transporte público en la Argentina no tiene un buen funcionamiento: los horarios no se cumplen, los vagones se saturan de gente, hay menos unidades de colectivos circulando, falta de higiene, ausencia de medidas de seguridad, etc. Asimismo, no se respetan las frecuencias horarias, hay demoras y los servicios son interrumpidos sin razón aparente. Por estas razones, no es novedad que gran parte de la población haya optado por el automóvil para movilizarse. El 60% de los viajes del Área Metropolitana de Buenos Aires se realizan en transporte privado. De este mismo estudio del Cippec surgen otros datos interesantes:

- Alrededor de 3,5 millones de personas ingresan diariamente en la ciudad desde el Gran Buenos Aires.
- El primer cordón del conurbano explica más de 15% de los viajes que tienen por destino la CABA. Sin embargo, 75% de los viajes que terminan en territorio porteño se originan en la misma ciudad.

⁴ Sin firma (9 de febrero de 2017). Las multas subieron casi un 8% y la sanción por mal estacionamiento cuesta \$1040. *Clarín (Tránsito)*. Consultado en: http://www.clarin.com/ciudades/multas-subieron-sancion-mal-estacionamiento-cuesta-040_0_ryhHnbqdx.html. Fecha de consulta: 10/2/17.

⁵ Sánchez, N. (23 de marzo de 2016). Hay casi dos autos por espacio para estacionar y se hacen 2.500 multas diarias. *Clarín*. Consultado en: http://www.clarin.com/ciudades/espacio-estacionar-hacen-multas-diarias_0_1544845975.html. Fecha de consulta: 4/10/16.

⁶ Szenkman, P. (abril de 2015). Menos autos y más y mejor transporte público para la Región Metropolitana de Buenos Aires, *Documento de políticas públicas* 149. Consultado en: <http://www.cippec.org/-/menos-autos-y-mas-y-mejor-transporte-publico-para-la-region-metropolitana-de-buenos-aires>. Fecha de consulta: 3/4/16.

⁷ Cabot, D. y MacMullen A. (17 de abril de 2015). La ciudad atascada: trenes eficientes y menos autos, la solución. *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1785124-la-ciudad-atascada-el-auto-reemplazo-de-un-transporte-publico-deficiente>. Fecha de consulta: 15/4/16.

- El tránsito automotor en los ingresos a la Capital creció cerca de 85% en los últimos 10 años. El tránsito en los accesos a la ciudad pasó de 214 millones de vehículos en el año 2002 a 394 millones en el 2013.

Asimismo, según la Cámara de Garages y Estacionamientos (AGES), desde 1998, cerraron más de 1.300 garajes de la Ciudad. Y en esos terrenos, se construyeron mayormente supermercados o edificios con pocas cocheras.⁸ Frente a semejante cuello de botella, los precios de cocheras y estacionamientos aumentan inevitablemente. Actualmente, la tarifa por hora promedia los \$50, aunque difiere según la zona. Según un relevamiento realizado por el Centro de Estudios Nuevo Milenio en 150 garajes de la Capital Federal, los precios que se cobran exhiben variaciones del ciento por ciento en promedio, en un mismo barrio y con escasas cuadras de diferencia. Es evidente que falta una regulación que controle los precios.⁹

Al gran problema de estacionar no hay que olvidar sumarle otro no menos importante: los parquímetros. Según lo relevado por el diario Clarín en el año 2015¹⁰, hay solo un local por cuadra habilitado para vender las fichas y los dueños de estos comercios reciben solamente 1.000 fichas día por medio que se venden en el transcurso de una hora. Asimismo, las máquinas ticketeadoras funcionan mal y no aceptan todas las monedas de uso corriente. El servicio de estacionamiento medido lo manejan en la Ciudad dos empresas: Dakota-STO y BRD-SEC, ambas con contratos vencidos desde 2001. Por esta razón, varias cuestiones no están contempladas. Por ejemplo: frente a la sospechosa falta de cospeles, no hay una sanción definida más que pedir a las empresas la urgente reposición.

A modo de resumen, citando el artículo *Jungla vehicular* “el

⁸ Grosz, M. (5 de junio de 2015). Por la falta de cocheras, estacionar es cada vez más caro. *Clarín*. Consultado en: http://www.clarin.com/sociedad/cocheras-estacionamiento-costo-precios-aumento_0_1370263002.html. Fecha de consulta: 15/4/16.

⁹ Musse, V. (9 de junio de 2016). El desafío de ahorrar en garaje: brechas de hasta 140% en pocas cuadras. *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1907075-el-desafio-de-ahorrar-en-garaje-brechas-de-hasta-140-en-pocas-cuadras>. Fecha de consulta: 13/6/16.

¹⁰ Camps, F. (10 de julio de 2015). Más problemas para estacionar: ahora faltan cospeles para los parquímetros. *Clarín*. Consultado en: http://www.clarin.com/ciudades/estacionamiento-parquímetros-cospeles-quejas_0_1391260876.html. Fecha de consulta: 25/9/16.

estacionamiento es una herramienta clave para la gestión del tránsito[...]
Nuestra ciudad reclama iniciativas eficaces, capaces de transformar de manera sostenible e innovadora nuestra calidad de vida.”¹¹

A continuación, se analizará brevemente la industria de las aplicaciones móviles. Se puede ver que existe una tendencia a nivel global hacia el mundo digital y el uso de aplicaciones móviles. Existen alrededor de 1,6 millones de aplicaciones disponibles en la tienda Google Play para ser descargadas en dispositivos Android, según datos de julio de 2015.¹² Si se agregan datos de otras tiendas, por ejemplo iOS, la cifra es considerablemente mayor.

De acuerdo con una encuesta realizada por Google Argentina en octubre del 2015, el uso de smartphones cambió los hábitos de consumo de los argentinos¹³. El estudio reveló que la Argentina es uno de los países más conectados de América Latina; con 30 millones de personas conectadas y 13.3 millones de usuarios de smartphones. Además, que las personas chequean su celular más de 220 veces por día. Google introduce también el concepto de “micromomentos” y afirma que las personas llevan su vida cotidiana al ritmo de breves interacciones en línea, conectados a la red¹⁴. Según el estudio, estos momentos pueden dividirse en 4 categorías: momentos "quiero saber", "quiero ir", "quiero comprar" y "quiero hacer". Este último se convierte en una gran oportunidad para nuestro negocio ya que el 90% de los usuarios argentinos declara que Internet los ayuda a accionar rápidamente para resolver las necesidades o inquietudes.¹⁵

Por otro lado, la consultora Trendsity y Microsoft llevaron adelante una

¹¹Sin firma. (17 de agosto de 2015). Jungla vehicular. *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1819806-jungla-vehicular>. Fecha de consulta: 1/6/16.

¹² Slotnisky, D. (17 de septiembre de 2015). Aplicaciones populares en otros países que tienen pocos usuarios en la Argentina. *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1828422-aplicaciones-populares-en-otros-paises-que-tienen-pocos-usuarios-en-la-argentina>. Fecha de consulta: 20/3/16.

¹³ Sin firma. (8 de octubre de 2015). Google reveló cómo es la interacción de los argentinos con los móviles. *Infobae*. Consultado en: <http://www.infobae.com/2015/10/08/1760953-google-revelo-como-es-la-interaccion-los-argentinos-los-moviles>. Fecha de consulta: 27/4/16.

¹⁴ Dergarabedian, C. (8 de octubre de 2015). Lo dice Google: el uso de smartphones cambió los hábitos de consumo de los argentinos. [nota en el portal iProfesional]. Consultado en: <http://www.iprofesional.com/notas/220773-Lo-dice-Google-el-uso-de-smartphones-cambi-los-hbitos-de-consumo-de-los-argentinos->. Fecha de consulta: 27/4/16.

¹⁵ Google reveló cómo es la interacción de los argentinos con los móviles. *Infobae*. Op Cit.

encuesta online para relevar las principales tendencias de los consumidores argentinos en el uso de aplicaciones móviles. Entre los resultados se observaron seis perfiles de consumidores con características diferenciales entre sí. Ocupando el tercer lugar, por debajo de los lúdicos y los sociales, están los “prácticos” con un porcentaje del 20%. Nuestro negocio estará apuntado principalmente a este tipo de consumidores cuyo perfil está definido por la racionalidad y la sencillez. “Su objetivo consiste en obtener soluciones que le permitan ahorrar tiempo, agilizar su rutina diaria y optimizar su calidad de vida. También procura estar siempre informado y en control de todo lo que pasa.”¹⁶

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Vivimos en una era de economía colaborativa que avanza a una gran velocidad. El desarrollo en la tecnología hace que todo el sistema de servicios se convierta en uno “Uberizado” en donde los propios usuarios colaboran en el desarrollo del sistema. Esta “Uberización” abarca distintos sectores como turismo y alojamiento, gastronomía, alquiler de autos y cocheras, mensajería, servicios financieros y más. Este nuevo fenómeno está en pleno desarrollo y tiene una gran capacidad de crecimiento. Algunos conocidos ejemplos son Airbnb y CookApp.¹⁷

La propuesta de negocio es una aplicación móvil integral llamada ParkApp para facilitar el problema del estacionamiento tanto público como privado. Inicialmente, la aplicación se lanzará en la Ciudad de Buenos Aires y, dependiendo de su éxito, se extenderá a otras jurisdicciones. La aplicación seguirá el modelo Freemium. Es decir, ofrecerá de manera gratuita algunas funcionalidades básicas y, luego, en una versión premium paga ofrecerá funcionalidades más avanzadas.

En la versión gratuita, el usuario tendrá dos opciones de búsqueda:

¹⁶ Sin firma. (11 de julio de 2014). Detectan las tendencias de consumo de APPs móviles en Argentina. *Fortuna*. Consultado en: <http://fortunaweb.com.ar/2014-07-11-141853-detectan-las-tendencias-de-consumo-de-apps-moviles-en-argentina/>. Fecha de consulta: 24/4/16.

¹⁷ Scarpinelli, L. (25 de abril de 2016). La colaboración viene por todo: el nuevo paradigma de Uber impregna la economía. *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1892020-la-colaboracion-viene-por-todo-el-nuevo-paradigma-de-uber-impregna-la-economia>. Fecha de consulta: 1/5/16.

estacionamiento privado o público. La aplicación será informativa y mostrará en un mapa las playas de estacionamiento y sus tarifas. Además, se creará una comunidad colaborativa de usuarios que mostrarán espacios próximos a desocuparse en la vía pública. La versión premium sumará una funcionalidad más a las existentes: el pago online del parquímetro. Esta versión será presentada al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en forma de proyecto de inversión a la espera de que sea aprobado para transformar de manera innovadora la ciudad. ParkApp buscará crear una manera más eficiente de disfrutar la ciudad: evitando las monedas, el papel y una preocupación innecesaria. Para una descripción más detallada del producto, dirigirse al Capítulo 3 (Plan de Marketing).

Cabe destacar algunos puntos importantes de ParkApp. En primer lugar, no existe en el mercado local una aplicación de estas características. Estaríamos siendo pioneros en utilizar la colaboración en modo social para buscar soluciones desde la red al problema del estacionamiento. En segundo lugar, se podría decir que Parkapp tiene un gran potencial de expansión hacia otros tipos de servicios relacionados al tráfico y la movilidad. Por último, con respecto a la escalabilidad, cabe agregar que ParkApp crece de forma social y no tiene fronteras; podría llegar a aplicarse a otras ciudades y jurisdicciones e incluso otros países. En resumen, esta aplicación “eco-friendly” conduce, en última instancia, al beneficio de todos los habitantes de la ciudad; reduce el tránsito, disminuye la contaminación y favorece el ahorro de tiempo y dinero.

Propuesta de modelo de negocio - CANVAS¹⁸

1) Propuesta de valor

El valor agregado es la posibilidad de estacionar de manera fácil y práctica para ganar tiempo. Además, la propuesta incluye la creación de una comunidad en donde los miembros se ayudan entre sí y obtienen grandes beneficios a cambio de su participación/colaboración. Por último, se busca que el usuario gaste su dinero de manera inteligente. Para más detalle, dirigirse al capítulo 3 de Marketing (P de Producto).

¹⁸ Para ver Tabla del CANVAS, dirijase a Anexo 1.

2) Segmentos de mercado

El negocio está apuntado a un mercado amplio; no es ni un mercado masivo ni un nicho. Podemos reconocer dos segmentos con necesidades y problemas similares, pero con pequeñas variaciones en sus características. Uno de estos sería la gente adulta de entre 30-45 años que trabaja full time, sin distinción de género. Son individuos que disponen de un auto por lo que pertenecen a un nivel socioeconómico medio-alto. El otro corresponde a gente de entre 20-40 años que va a reuniones, a hacer compras, mandados o trámites, visitas a médicos, etc. Este segmento es más propenso a pagar un estacionamiento privado porque, en muchos casos, su visita es corta. Los segmentos serán explicados en mayor detalle en el capítulo 2 (Análisis del Mercado) y en el capítulo 3 (Plan de Marketing).

3) Canales

Dentro de los canales propios, el negocio va a contar con un sitio web. De las cinco fases distintivas que pueden tener los canales, este cubrirá lo que es percepción y evaluación. Los clientes podrán informarse sobre qué es la app, cómo funciona y qué beneficios ofrece. Tendrán acceso a FAQ (Frequently Asked Questions) y tutoriales en forma de video y fotos. Además, habrá un foro para la comunidad ParkApp donde podrán hacer comentarios y sugerencias para evaluar nuestra propuesta. Dentro de los canales asociados indirectos, los usuarios van a encontrar la aplicación en la tienda online iOS y Android. Allí podrán descargársela para su teléfono Smartphone. Este tema será profundizado en el capítulo 3 (P de Plaza).

4) Relación con el cliente

Dentro de las categorías de relación con el cliente, ParkApp intentará ir más allá de la relación tradicional entre cliente y proveedor para crear valor conjuntamente. La función de “Estacionar/Retirarse” será justamente el corazón de nuestra propuesta de valor y dependerá enteramente de nuestros usuarios. La app contará con un sitio web y un foro online para que actuales y potenciales clientes se comuniquen e intercambien conocimientos.

5) Fuentes de ingreso

Como se mencionó anteriormente, ParkApp obtendrá una prima resultante de publicitar una serie de marcas. ParkApp trabajará con los anunciantes de Google a través de AdSense. Google AdSense es uno de los productos de la red de publicidad en línea de Google. Trabaja en conjunto con los editores de páginas web, blogs y apps móviles permitiéndoles obtener ingresos mediante la colocación de anuncios en sus sitios web, ya sean de texto, gráficos o publicidad interactiva avanzada. Estos anuncios son administrados y ordenados por Google en asociación con los anunciantes a través de un sistema complejo de subasta instantánea.

Asimismo, se buscará crear un sistema de alianzas con organizadores de eventos, en donde ParkApp recibirá una suma de dinero a cambio de publicitar el evento en cuestión. Es decir, se dispondrá de un lugar en la app con el flyer del evento, se mostrará su ubicación en el mapa y se ayudará a los invitados a estacionar cerca de manera pública o privada. Por ejemplo, un partido de fútbol en un estadio, eventos empresariales en hoteles, obras de teatro, fiestas electrónicas, recitales, etc.

Asimismo, se buscará comercializar la versión Premium de ParkApp a un precio inicial de \$10 al mes. Además del pago mensual, la app cobraría una comisión del 10% por cada transacción que se realice con los parquímetros. Estos dos ingresos adicionales no funcionarían desde un comienzo. Se llevará la propuesta de la versión Premium al Gobierno de la Ciudad y a las dos empresas Dakota-STO y BRD-SEC y se espera poder lanzarla en diciembre del año 2017. Asimismo, una vez que la app extienda su cobertura a otras jurisdicciones será posible publicitar mayor cantidad de eventos. Las fuentes de ingreso serán explicadas de manera detallada en el capítulo 5.

6) Recursos clave

Nuestros recursos más importantes serán los humanos y los intelectuales.

Con respecto a los humanos, necesitaremos contar con un personal calificado y con experiencia en el desarrollo de aplicaciones. Será necesaria la contratación de una empresa tecnológica que se encargue de la producción. El

equipo contratado se ocupará de la planificación, el diseño y desarrollo de la app, además de su constante mantenimiento. Su tarea será crucial ya que el atractivo de la aplicación es un factor crítico para el éxito del negocio. Los recursos intelectuales serán la marca y la patente de la idea. Dado que la aplicación es muy novedosa, tendremos que proteger las ideas para no crear un peligroso competidor. Para más información sobre el equipo de trabajo, dirigirse al capítulo 6.

7) Actividades clave

En ParkApp, la categoría de actividades clave de plataforma/red será la de mayor importancia. Las actividades clave serán el diseño, el desarrollo y mantenimiento continuo de la plataforma; además de la promoción y publicidad. Esto se relaciona directamente con los factores críticos del negocio. La aplicación debe responder de manera intuitiva y rápida, y la información brindada debe estar siempre actualizada. Para más información sobre el desarrollo técnico de la app, dirigirse al capítulo 4.

8) Socios claves

Google será un socio importante para ParkApp; no sólo por proveer la API de Google Maps sino también porque será contratado para proveer su servicio de publicidad: AdSense. Serán socios importantes también aquellos organizadores de eventos que pacten con ParkApp para que publiciten sus eventos en la app. Asimismo, los dueños de estacionamientos privados serán socios claves. Le ofreceremos mostrar sus ubicaciones en nuestro mapa de forma gratuita a cambio de obtener con cierta regularidad una actualización sobre sus precios. Por último, el Gobierno de la Ciudad será el principal socio del proyecto. Será muy importante obtener su aprobación para el proyecto “versión premium” y también su financiación.

9) Estructura de costos

Existen diferentes rubros de costos. El primero corresponde a los aspectos legales del proyecto: la creación de la sociedad y la patente de la marca. Luego, el costo principal corresponde a la producción de la app que será subcontratada. Por último, se destinará un presupuesto importante para

comunicar y promocionar el lanzamiento de la app. Los distintos costos del proyecto estarán detallados en el capítulo 5.

Herramientas para el análisis

Para llevar adelante este trabajo, se utilizará distinta bibliografía relacionada con cada capítulo de este Plan de Negocios. En primer lugar, para evaluar la oportunidad de negocio utilizaremos el análisis que desarrollan William Bygrave y Andrew Zacharakis (2011). Para llevar adelante la idea, se recurrirá al modelo CANVAS desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2009). Para un análisis del sector y del mercado, se usará el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter (2008). Luego, para desarrollar el marketing mix de la aplicación móvil utilizaremos el modelo de las 4P basándonos en las ideas de Philip Kotler (2003). Para clarificar cuáles serán las operaciones del negocio, se consultará el texto de Krajewski (2007). Para la parte de Finanzas e Inversión utilizaremos las ideas de Brealey y Myers (2010). Luego, consultaremos el libro de Lavoipe, Capasso y Smolje (2010) para la obtención de costos unitarios y comerciales. Siguiendo con los demás capítulos, para analizar el equipo nos guiaremos con el texto de Alex Pentland (2012) en donde se detallan los factores claves para el desarrollo de un buen equipo de trabajo. Para el análisis de los aspectos legales, utilizaremos la ley de sociedades comerciales comentada por Ricardo Nissen (2010). Para finalizar, en el último capítulo de Plan de Implementación y Riesgos, utilizaremos la matriz FODA (Debilidades y Fortalezas Amenazas y Oportunidades).

Metodología

Para lograr llevar adelante este plan de negocios, realizaremos encuestas para poder entender mejor al mercado y sus necesidades. Además, para entender el funcionamiento de la aplicación y de la industria, haremos entrevistas con distintos programadores de la empresa IBM Argentina y diseñadores Web. A su vez, entrevistaremos a Yamila Fraiman, co-creadora de EstacionApp que nos brindará un punto de vista interesante sobre el desarrollo de una aplicación de este tipo. Por último, los abogados Casiano Highton y

Diego Gasulla nos asesorarán en los aspectos legales correspondientes a la investigación. Asimismo, nos asesoraremos con Fernando Cabello, gerente comercial de Tecnología5, empresa de tecnología. Por último, el periodista Pablo Tomino y la Secretaría de Transporte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires nos brindarán datos valiosos para la investigación.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 2: Análisis del mercado y del sector

Análisis del sector

El éxito de la telefonía móvil, que actualmente cuenta con más de 2.100 millones de smartphones en todo el mundo, sigue vigente. A pesar de ser un sector ya maduro, la industria de las aplicaciones móviles sigue evolucionando. La empresa Flurry Analytics, propiedad de Yahoo, realizó un estudio en enero de 2016 para medir el “uso de apps”. Definió este concepto rastreando los dispositivos inteligentes en todo el mundo y considerando el número de aplicaciones abiertas y con “sesiones” creadas. Las tasas de crecimiento de los últimos tres años han sido del 103% en el 2013, 76% en el 2014 y 58% en el 2015. Esta última sigue siendo una cifra impresionante ya que no es común en industrias maduras y, además, gran parte de este crecimiento provino de usuarios existentes en lugar de usuarios nuevos¹⁹.

La industria de las aplicaciones móviles, creada en el año 2008, cuenta con más de 1.6 millones de apps disponibles para Android y 1.5 millones para productos Apple, a nivel mundial.¹⁹ De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad de Alabama, 57% de los usuarios que descargan aplicaciones afirman que las utilizan diariamente mientras que el 46% declara haber pagado por su uso. Asimismo, proyectan que para el año 2017 la industria generará ingresos de 77 billones de dólares y 268 billones de descargas.²⁰

Puntualmente, el caso de la industria en Argentina también es significativo. El estratega económico del think tank norteamericano Progressive Policy Institute, Michael Mandel, declaró que la App Economy en Argentina “continúa en ascenso a pesar de la turbulencia generada por la inflación y el desempleo”²¹. Mandel señaló la existencia de más de 30,000 puestos de

¹⁹ Khalaf, S. (11 de enero de 2016) Aplicaciones de Medios, Productividad y Emojis dan a la industria móvil crecimiento impresionante. [nota en el blog de Yahoo]. Consultado en: <https://yahoolatam.tumblr.com/post/137101464516/aplicaciones-de-medios-productividad-y-emojis-dan>. Fecha de consulta: 27/9/16.

²⁰ Estudio realizado por la Escuela de Negocios Collat en la UAB (University of Alabama at Birmingham). Consultado en: <http://businessdegrees.uab.edu/resources/infographics/the-future-of-mobile-application/>. Fecha de consulta: 15/7/16.

²¹ Bono, A. (12 de mayo de 2016). App Economy: Argentina cerca de posicionarse como hub

trabajo en el sector de desarrollo de aplicaciones y destacó el gran potencial de crecimiento gracias a una mano de obra calificada. La fundadora de StartUp Buenos Aires, Lisa Besserman, señaló una tendencia hacia la tercerización en el desarrollo de aplicaciones con especial interés en Latinoamérica, principalmente Buenos Aires. Dentro de las ventajas de contratar desarrolladores argentinos, la representante remarcó una creatividad innata, y un costo mucho menor para las empresas que optan por el “off-shoring”. El país también corre con ventajas en otras áreas. De acuerdo con un estudio hecho por Consumer Barometer con Google, el porcentaje de la población argentina que accede a Internet es del 74% y el porcentaje de la población que utiliza un Smartphone es del 67%²². Todos estos datos apoyan la opinión de Mandel y Besserman que creen que Argentina está cerca de posicionarse como hub global de desarrollo de aplicaciones móviles. Sin dudas, el mercado nacional es atractivo para esta industria.

A continuación, analizaremos el modelo de las 5 Fuerzas de Porter tomando en cuenta aplicaciones con funcionalidades similares a las de ParkApp. Comenzaremos con la amenaza de nuevos competidores.

Se podría decir que el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires es la amenaza más peligrosa para ParkApp y existen varias razones para afirmar esto. En primer lugar, porque cuentan con una serie de apps gubernamentales de muy buen funcionamiento y mucha credibilidad. Por ejemplo, BA Móvil que cuenta con más de 840 mil descargas. Esta app ofrece información sobre distintos servicios a la vez: transporte público, aeropuertos, bicicletas, etc. Además de reportar el estado del tránsito y cortes de calles, indica la disponibilidad de espacios en las playas de estacionamiento comerciales, su ubicación y precio. La app corre con dos grandes ventajas: no tiene costo y se puede descargar en múltiples sistemas operativos (iPhone, Android, Nokia, Blackberry). En segundo lugar, porque desde el oficialismo están evaluando

global de desarrollo de aplicaciones móviles. *Infobae*. Consultado en: <http://www.infobae.com/2016/05/12/1811132-app-economy-argentina-cerca-posicionarse-como-hub-global-desarrollo-aplicaciones-moviles/> Fecha de consulta: 20/7/16.

²² Informe relevado por Consumer Barometer. Consultado en: <https://www.consumerbarometer.com/en/trending/?countryCode=AR&category=TRN-NOFILTER-ALL> Fecha de consulta: 25/6/16.

enviar a la Legislatura un proyecto que implica la creación de una app que podrá ser utilizada para abonar el parquímetro de manera digital y facilitará el control de los inspectores²³. Finalmente, porque existen proyectos exitosos en distintas municipalidades del país que podrían llegar a ser replicados por el GCBA. Por ejemplo: la app Estacionamiento La Plata, que permite iniciar y terminar el estacionamiento, consultar el saldo y comunicarse con el centro de atención²⁴ o la app Estacionamiento Medido Inteligente (EMI) de la Municipalidad de Resistencia, Chaco que se utiliza para pagar el estacionamiento con el crédito cargado en el celular. Esta información queda plasmada en un mapa online que ayuda a otros usuarios a encontrar los lugares disponibles de cada cuadra²⁵. Por todas estas razones, se buscará tener al Gobierno de la Ciudad como socio a lo largo de todo el proyecto. Se lo involucrará en el desarrollo de la app e incluso se le propondrá la versión premium que ha sido mencionada anteriormente. Estaríamos anticipándonos a sus necesidades y ofreciéndoles una solución que tanto el Gobierno como los ciudadanos reclaman y necesitan. Sus bases de datos nos serían de mucha utilidad, así como a ellos les serviría todo el tráfico de información que ParkApp compile sobre el movimiento y el estacionamiento en la Capital Federal.

También, cabe mencionar a Waze, una aplicación social de tránsito automotor en tiempo real y navegación asistida por GPS. La empresa, comprada por Google en el 2013, cuenta con más de 300 mil usuarios en el país. Utiliza el concepto de “colaboración” porque se nutre de la información que comparten los usuarios tanto activa como pasivamente sobre embotellamientos y demás acontecimientos, como un accidente. Así, a mayor cantidad de usuarios, más datos actualizados y precisión. Su base de datos de estacionamientos privados es muy completa y, en un futuro no muy lejano, podría llegar a incluir la colaboración en el estacionamiento público.

²³ Giambartolomei, M. (23 de abril de 2016). Parquímetros: sólo se podrá pagar con la tarjeta SUBE. *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1891974-parquimetros-solo-se-podra-pagar-con-la-tarjeta-sube> Fecha de consulta: 25/7/16.

²⁴ Para más información, dirigirse a la página oficial de la Municipalidad de La Plata: <http://www.tramites.laplata.gov.ar/sistemaestacionamientomedido/ahorrando-sms-opcion-android>

²⁵ Para más información, dirigirse a la página oficial del Municipio de Resistencia: <http://www.mr.gov.ar/emi/#parentVerticalTab1>

Asimismo, hemos identificado una potencial amenaza dentro la Ciudad de Buenos Aires. Se trata de EstacionApp, aplicación ganadora del concurso Buenos Aires App del año 2013²⁶. Si bien alcanzó los 10.000 usuarios y recibió excelentes críticas, actualmente no está disponible en la tienda Android y su movimiento en las redes sociales ha desaparecido desde el 2014. Dentro de sus múltiples funcionalidades, la app detallaba las cuadras con estacionamiento permitido a la izquierda, las zonas de acarreo, las zonas de estacionamiento pago y la ubicación de las ticketeadoras, las playas de estacionamiento cercanas y permitía programar una alerta para anticiparse al vencimiento del parquímetro. Su fundadora, Yamila Fraiman, quien accedió a contestarnos algunas preguntas, declaró que la app no prosperó ya que no consiguieron información actualizada sobre el estacionamiento permitido de lado izquierdo. En su opinión, la colaboración del Gobierno de la Ciudad es un factor primordial para este tipo de aplicaciones. Yamila señaló que, de conseguir esta información, volvería a lanzar la app con un modelo de negocio distinto. Finalmente, existen varias aplicaciones extranjeras que representan un peligro porque podrían eventualmente expandirse y entrar a competir en el mercado local. Por ejemplo: WazyPark, activa en España, utiliza el mismo concepto de “comunidad colaborativa” pero con usuarios indicándose unos a otros cuándo un espacio ya ha quedado libre. BlueParking, también española, es un poco más compleja. El usuario se da de alta en el sistema, que le asigna un código QR para identificarse. Luego este puede localizar en tiempo real las plazas libres, conocer la tarifa y tiempo máximo, pagar por el consumo exacto, y recibir un aviso de que va a concluir su tiempo de estacionamiento. Por otro lado, BuscaParking es una aplicación que está funcionando actualmente en Santiago de Chile. Permite al usuario encontrar estacionamientos privados, comparar sus precios y pagarlos mediante la misma aplicación. Por último, en Estados Unidos existen dos aplicaciones para pagar el estacionamiento:

²⁶ Tomoyose , G. (22 de diciembre de 2013). Cómo evitar multas y el retiro de un auto mal estacionado gracias al celular. *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1648250-como-evitar-multas-y-el-retiro-de-un-auto-mal-estacionado-gracias-al-celular>. Fecha de consulta: 20/5/16.

Parkmobile²⁷ y PayByPhone. La primera es una aplicación que funciona en 200 ciudades de Estados Unidos para pagar el estacionamiento público. Se puede pagar un máximo de 2 horas ya sea con tarjeta de crédito, de débito o por PayPal. Este es el tiempo máximo que se permite por ley en el país. La app funciona con un código QR y también envía un mensaje al usuario avisándole que su tiempo se está agotando. También, se puede utilizar para reservar puestos de estacionamiento en universidades o aeropuertos o en grandes eventos como El Super Bowl o campeonatos de fútbol. La segunda también es una aplicación para pagar el estacionamiento público, pero agrega la particularidad de que el usuario también puede pagar peajes de forma directa desde la app.

Respecto al poder de negociación de los clientes/usuarios, existen varios factores que lo determinan. En este caso, al haber una oferta casi nula de aplicaciones que ofrezcan este tipo de servicios en el país, los compradores prácticamente no tendrían poder de negociación. Sin embargo, se podría mencionar la costumbre y la inercia en el comportamiento humano como factores que aumentan el poder de los clientes. Si ParkApp no logra seducir a los potenciales clientes con su utilidad, será difícil que la app tenga éxito.

No hay productos sustitutos en el mercado y la integración hacia atrás no es fácil ya que el costo de desarrollar una aplicación de este tipo es alto.

Por último, respecto al poder de negociación de los proveedores, actualmente existen numerosas empresas de desarrollo tecnológico y mantenimiento. Algunas de ellas son: Dinotech, TPS (Tecnología de Producción de Sistemas), Tecnologia5, IBM, y muchas más. También hay gran variedad de empresas que proveen data centers en el país: Cisco, Zimbra, Dell e Iplan, entre otras. Se podría decir que el poder de negociación de los proveedores de esta industria es bajo. En primer lugar, porque el cliente tiene para elegir entre una gran variedad de proveedores. En segundo lugar, porque no es costoso cambiar de un proveedor a otro. El cliente solamente debe asegurarse de tener la propiedad intelectual de las ideas y que todo quede

²⁷ Para más información, visitar el sitio web consultado: <http://us.parkmobile.com/#how-it-works>

guardado en su repositorio de código. De esta forma, otro desarrollador podrá fácilmente continuar el trabajo.

En síntesis, luego de haber analizado las diferentes fuerzas, se podría decir que la rivalidad entre los competidores existentes es moderada-baja. En primer lugar, la amenaza de nuevos competidores es media. Aunque existen varias amenazas potenciales, la más relevante es el Gobierno de la Ciudad que, en cierta medida, estará asociado con ParkApp. El poder de negociación de los clientes también es moderado por el hecho de que no existe una oferta similar de este tipo. Sin embargo, la inercia en el comportamiento humano hace que incremente la rivalidad de esta fuerza. Por último, el poder de negociación de los proveedores es baja por las razones descriptas anteriormente. Esto lleva a la conclusión de que la rivalidad de la industria es media-baja.

Análisis del mercado

De acuerdo con lo informado por la encargada de Comunicación y Prensa de la Secretaría de Transporte de la Ciudad de Buenos Aires, Malvina M. Giunchetti, cada día hábil circulan en promedio 1,8 millones de autos por la ciudad, con picos de 2 millones. El 50% está radicado en Capital Federal mientras que el resto ingresa desde el Área Metropolitana²⁸. Según detalla el periodista Pablo Tomino de La Nación: “hay 1.270.000 lugares para estacionar en la vía pública, si se tiene en cuenta los lugares permitidos en las calles, los garages comerciales públicos y privados, y las cocheras de los edificios, según datos oficiales de la Ciudad²⁹.” El cálculo que se desprende de estos datos es que hay un 29,4% de los automóviles que circulan en la Capital Federal que no tienen lugar para estacionar. De las 1.270.000 plazas, hay 364.369 que son las disponibles en la calle durante el día, de las cuales 4000 están reguladas con parquímetro, según detalla la Secretaría de Transporte. A la noche, como se habilitan más lugares en algunas calles y en la mano izquierda de las avenidas,

²⁸ Les agradecemos a Pablo Tomino, periodista de La Nación, Patricio Navarra, vocero de la Secretaría de Transporte y Malvina Giunchetti, Comunicación y Prensa de la Secretaría de Transporte por habernos proporcionado estos valiosos datos.

²⁹ Tomino, P. (14 de diciembre de 2016) Faltan 530.000 lugares para estacionar en la Capital, La Nación. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1966811-faltan-530000-lugares-para-estacionar-en-la-capital>. Fecha de consulta: 14/12/16.

la cantidad de espacios en la vía pública aumenta a 452.196 pero esto no resuelve el problema.

ParkApp apunta a dos segmentos target de consumidores con características similares. Nuestro principal segmento corresponde a los adultos de 30 a 45 años, sin diferencias de género y con un nivel socio económico medio-alto. La mayoría son trabajadores de tiempo completo, tienen un automóvil a su disposición y el tipo de aplicaciones que más consumen son aquellas que facilitan su vida cotidiana. ParkApp ayudará a estos usuarios a conseguir ubicación rápida y segura para sus automóviles; especialmente por la mañana cuando se dirigen a sus respectivos puestos de trabajo. El segundo segmento corresponde a una población de entre 20-40 años, sin distinción de género tampoco. Apuntaremos en este caso a aquellos que se dirigen a reuniones, a hacer compras, mandados, trámites, visitas médicas, etc. Es un segmento cuya estadía será más corta por lo que la rotación de autos será mayor. Además, es un segmento más propenso a utilizar la opción de estacionamiento privado.

Las tiendas de aplicaciones serán la opción más conveniente para llegar a nuestros consumidores. El informe "Futuro Digital Argentina 2015" de comScore demuestra que, dentro del panorama de sistemas operativos en el país, Android lleva la delantera con una participación del 83.6% en el mercado³⁰. Por esta razón, nuestra prioridad será estar presentes en la tienda Play Store de Android. Además, comercializaremos nuestra aplicación en la tienda Apple Store del sistema operativo iOS de Apple.

En el año 2017, ParkApp pretende alcanzar un 1% de los 900.000 conductores que ingresan a la Ciudad y un 1% de los 900.000 radicados en Capital Federal que circulan durante los días hábiles. Esto representa una demanda inicial de 18.000 usuarios. Para el segundo año se espera conseguir un volumen de 27.000 usuarios y, por último, para el tercer año se espera alcanzar una participación del 2% sobre el total de conductores que circulan por la Capital Federal en días hábiles, con un aproximado de 36.000 usuarios.

³⁰ Sin firma. (2015). Futuro Digital Argentina 2015, comScore. Descargado en: <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Blog/Futuro-Digital-America-Latina-2015>. Fecha de descarga: 20/7/16.

Con respecto a la versión Premium, lanzada en diciembre del 2017, se espera conseguir que un 5% de los usuarios se adhieran hacia fines del 2018. Esto da una demanda inicial de 1.350 usuarios. Para el año 2019, se espera alcanzar un 7% de los usuarios totales de la app que representa una demanda de 2.520 usuarios. Estos cálculos se pueden ver de manera más simplificada en el siguiente cuadro:

Pronóstico de usuarios			
Año	Free	Año	Premium
2017 (1%)	18.000	2017	100
2018 (1,5%)	27.000	2018 (5%)	1.350
2019 (2%)	36.000	2019 (7%)	2.520

Es crítico para el negocio alcanzar esta demanda ya que la aplicación carece de sentido sin la colaboración e interacción de los usuarios. Con tal fin, se dedicará un presupuesto significativo a la comunicación y publicidad de la app como se verá más adelante en este trabajo. En el supuesto de que dentro de los tres años no se alcance la cantidad de usuarios necesaria, se evaluarán ciertos cambios. Por ejemplo, modificar la comunicación e investigar nuevos medios y redes sociales para hacerlo. Además, se lanzarán nuevas encuestas y focus group para investigar qué cambios hubo en los gustos y las valoraciones de los clientes y potenciales clientes. En otras palabras, no alcanzar la masa crítica implicaría grandes riesgos para la viabilidad del negocio. Por esta razón, se minimizará este riesgo haciendo relevamientos de campo, encuestas y estudios de mercado previo al desarrollo y lanzamiento de ParkApp ya que es fundamental conocer al cliente.

Capítulo 3: Plan de Marketing

Para desarrollar el plan de marketing y tener una visión menos sesgada y más completa sobre las preferencias del mercado, se realizó una encuesta de forma virtual a 250 personas viviendo en Buenos Aires que saben manejar y utilizan el auto para ir a Capital Federal. Esta va a ser mencionada a lo largo del capítulo para reforzar diferentes ideas (ver Anexo 3). La encuesta fue elaborada por medio de “Google Formularios” en la cual se incorporó las preguntas pensadas y se envió por email, Whatsapp y Facebook a diferentes personas, tanto a conocidos directos de las socias como individuos relacionados indirectamente. Para poder obtener resultados lo menos sesgados posibles, se tuvo en cuenta el envío de la encuesta a la misma cantidad de mujeres que de hombres y se buscó obtener resultados de diferentes rangos de edad. Al obtener un número relativamente elevado, se cerró la encuesta y se usó la misma herramienta elaborada por Google para realizar gráficos oportunos.

Producto

Versión gratuita

El modelo de negocio es una aplicación móvil integral para facilitar el problema del estacionamiento. En primer lugar, la aplicación exigirá a los usuarios que se registren con sus datos personales e información de su modelo y patente del auto. Luego, se desplegarán dos opciones de búsqueda: estacionamiento privado y público. En cualquiera de los dos casos, el mapa mostrará la ubicación del usuario gracias al sistema de geolocalización. Esto significa que la aplicación requiere para su funcionamiento que el usuario active el GPS en su teléfono smartphone.

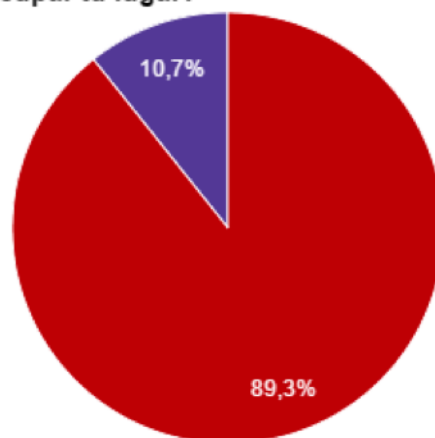
En la opción de estacionamiento privado, el mapa mostrará las ubicaciones de las playas e información sobre sus tarifas en un radio de 300 metros a la redonda de la posición del usuario. Este deberá clickear la opción deseada para que el mapa lo guíe hasta ella. El poder comparar las tarifas de

antemano fomentará un consumo más cuidado e inteligente por parte de los usuarios.

En la opción de estacionamiento público, el usuario podrá visualizar, en este mismo radio, los espacios próximos a desocuparse en la vía pública. El mapa mostrará la ubicación de estos lugares con “globos” de distinto color, dependiendo de los minutos faltantes para la partida de ese automóvil (Ver Anexo 2). La app mostrará a cada usuario los “globos” o lugares ocupados por autos de tamaño similar. Es decir, el sistema utilizará los datos de registración de los usuarios y aplicará un filtro de acuerdo a las dimensiones de los diferentes modelos. Si el usuario está dispuesto a esperar el tiempo faltante y decide ocupar este lugar, el mapa lo guiará hasta ahí. Tendrá un máximo de 10 minutos para llegar e indicarle a la app que ha estacionado. Pasada esta cantidad de tiempo sin ocupar el lugar, el globo volverá a “ofertarse” para los demás usuarios. El mapa también lo alertará si esa zona está regulada con parquímetro. En caso de que el auto sea acarreado por la grúa, podrá ingresar a las opciones de la app para saber la ubicación del depósito o playa municipal y el costo estimado del acarreo. Al momento de irse, el usuario tendrá que indicar si se retira. Tendrá tres opciones: de 1-5 minutos, de 5-10 minutos y de 10-15 minutos. El globo desaparecerá de manera definitiva del mapa cuando un usuario ocupe este lugar o cuando, pasado el rango de minutos, nadie lo tome. Esto se debe a que probablemente otro conductor que no pertenece a la comunidad ParkApp ya lo haya tomado.

La aplicación funcionará con un sistema de puntaje. Mientras más interacciones el usuario tenga con la app, más puntos podrá acumular. Estos puntos luego podrán ser intercambiados por descuentos. En cierto modo, es difícil garantizar que el usuario esté dispuesto a cumplir con este sistema de Check-in, Check-out. Para saber qué opinan los potenciales usuarios sobre esta forma de colaborar, una de las preguntas de la encuesta realizada fue la siguiente: “A cambio de descuentos en determinados productos, ¿estarías dispuesto a avisar cuándo estacionaste el auto y cuándo te retiras para que otras personas puedan ocupar tu lugar?”. Como se puede observar en el siguiente gráfico (Anexo 12):

A cambio de descuentos en determinados productos, ¿estarías dispuesto a avisar cuándo estacionaste el auto y cuándo te retiras para que otras personas puedan ocupar tu lugar?



● Sí ● No

Una parte importante de las respuestas fueron positivas. Es decir, en su gran mayoría, los encuestados declararon que están dispuestos a ingresar en una comunidad colaborativa. Esto se debe no sólo a los descuentos que obtendrían sino también a que esta ayuda hacia los demás los ayudaría en un futuro a ellos mismos a encontrar lugares disponibles. Esta respuesta es un punto crítico para el buen funcionamiento de la app.

Versión Premium

Seis meses después del lanzamiento de la versión gratuita, una vez alcanzado un volumen de usuarios considerable, planificamos lanzar la versión premium. Esta sumará una funcionalidad más a las existentes: el pago online del parquímetro. La aplicación funcionará como intermediaria en el pago, ofreciéndoles a los usuarios la posibilidad de utilizar sus tarjetas de crédito para efectuarlo. ParkApp contratará a MercadoPago cuyo servicio de pasarela de pagos conectará a la empresa con distintos medios de pago (Visa, MasterCard, American Express, etc). MercadoPago se encargará de monitorear los pagos para evitar el fraude y transferirá el dinero a una cuenta bancaria. A cambio, se

quedará con el 4.95% de cada pago acreditado³¹.

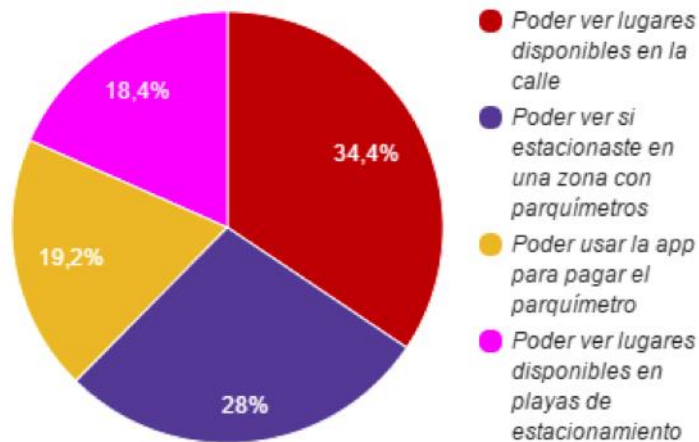
Al momento de estacionar, el usuario elegirá el período de tiempo más conveniente y se le debitará automáticamente de su cuenta bancaria. También, podrá recibir alertas minutos antes de que caduque el ticket para comprar uno nuevo sin tener que volver al vehículo y así evitarse las multas. Cabe agregar que los conductores tendrán que respetar el máximo de 4 horas por parquímetro. La app ayudará a la municipalidad a asegurarse de que se cumpla este límite dado que, en el caso de que un individuo trate de pagar más horas, el sistema directamente anulará la transacción permitiendo así, una mayor rotación de vehículos. No obstante, para el beneficio de los usuarios, aunque sujeto a la aprobación de la municipalidad, se le permitirá al usuario exceder las cuatro horas 3 veces por mes. El control será electrónico y no habrá necesidad de utilizar los papeles de la máquina ticketeadora. Los inspectores serán dados de alta en el sistema con un tipo de acceso especial que les permitirá chequear, con el número de la patente, el estado de pago del vehículo estacionado. No habrá necesidad de conectarse a la infraestructura de parquímetros de la ciudad ya que el sistema funcionará por espacio/patente.

La versión Premium de la app será presentado al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a la espera de que aprueben este proyecto que busca transformar de manera innovadora la ciudad. ParkApp actuará como intermediario en el pago del parquímetro, cobrando una comisión del 10% por pago.

El producto fue pensado de esta manera en función a las respuestas obtenidas en la encuesta que fue realizada. Para desarrollar una app que se ajuste a las necesidades y expectativas del usuario, gran parte de las preguntas de la encuesta están relacionadas con las posibles funcionalidades/atributos de la app. En la pregunta número 7 “¿Qué funcionalidades encontrás más atractivas en una aplicación de este tipo?” se pueden observar las respuestas en el siguiente gráfico (Anexo 11):

³¹ Para más información, visitar la página web de MercadoPago. Consultado en: <https://www.mercadopago.com.ar/recibir-pagos-online#herramienta-todo-resuelto>. Fecha de consulta: 18/02/17.

Funcionalidades preferidas por los encuestados



En base a estos resultados, la versión gratuita de la app se diseñó para que proporcione las funcionalidades número 1,2 y la 4 con ciertas modificaciones. Al observar que esta última funcionalidad es poco valorada por los encuestados y además, teniendo en cuenta que es información difícil de conseguir, se decidió modificarla. En lugar de poder ver los lugares disponibles en las playas de estacionamiento, la aplicación va a mostrar la ubicación de las playas de estacionamiento cercanos al usuario (300 metros a la redonda) junto a sus tarifas. De esta manera, el usuario va a poder obtener la información que considere más relevante a la hora de estacionar. Respecto al pago del parquímetro, esta es una funcionalidad más compleja que involucra tecnología más avanzada. Además, requiere formar una alianza con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Dakota-STO y BRD-SEC. Por lo tanto, para ofrecer esta función, se creó la versión premium.

Estrategia de Fidelización

Para poder fidelizar a los clientes, la app cuenta con un sistema de puntajes y de rankings. Se premiará al usuario con puntos por cada interacción que realice con la app. Por ejemplo, aquel que presione “Estacionar” obtendrá 1 punto. También, el usuario que anticipe su partida por 1-5 minutos, obtendrá

2 puntos; por 5-10 minutos obtendrá 4 puntos y por 10-15 minutos 8 puntos. Asimismo, el usuario va a poder sumar puntos si colabora con diferentes tipos de información. Por ejemplo, el usuario obtendrá 2 puntos si envía una foto con las tarifas del estacionamiento privado que utilice. De esta manera, ParkApp no dependerá 100% de la colaboración de los dueños de estacionamientos y además, tendrá las tarifas más actualizadas. Los puntos que el usuario acumule van a poder ser canjeables por descuentos en distintos productos y servicios de las marcas publicitadas por la app. Habrá beneficios tanto para el consumidor como para el automóvil. El sistema de conversión de puntos será claro y fácil de usar. El usuario tendrá que acceder a la opción de "ParkPuntos" en el menú de la app para visualizar todos los productos y servicios canjeables de manera general. Podrá aplicar un filtro por rubro (gastronomía, indumentaria, lavado de autos, etc) o también ordenarlos por medio de la geolocalización (GPS) del smartphone y visualizar los que se encuentren cercanos a su posición. El usuario podrá ver todas las opciones y hacer click en el producto o servicio de su agrado. Al presionar "comprar" un código de 3 números y 3 letras aparecerá en la pantalla. Con este código el usuario podrá ir a cada uno de los socios de ParkApp e intercambiar los puntos por descuentos. Una vez utilizado el o los descuentos, los puntos acumulados se reducirán en la cantidad representada por el descuento proporcionado en el producto o servicio seleccionado. De esta manera, se espera que el usuario quiera acumular más puntos y, por ende, colaborar más con la app. Para aquellas marcas que figuren en la sección de ParkPuntos, ParkApp no les cobrará una tarifa por publicitarlas, sino que el pago estará dado por el descuento que otorguen en su/s productos. Es decir, funcionará como un sistema de canje.

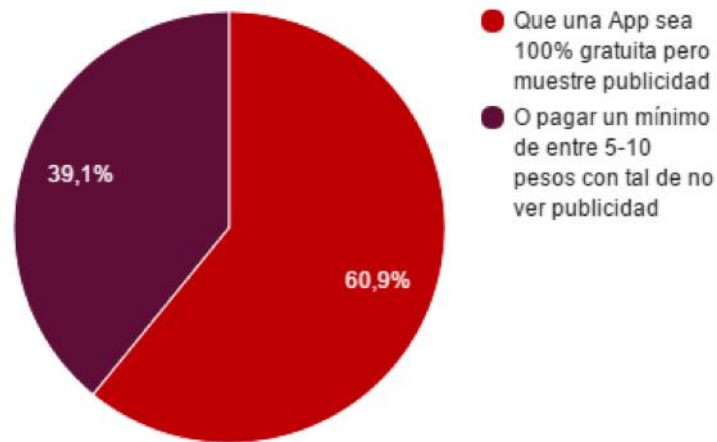
Otra manera de retener al consumidor será por medio de rankings. Un buen "Parkero", es decir un usuario que colabore en gran medida con la app, va a ser calificado "Parkero Premium". Este será aquel que avise con buena anticipación su partida y cumpla con este rango de tiempo, que siempre marque cuándo estaciona, que mande fotos de las tarifas de diferentes estacionamientos, etc. El resto de los usuarios van a poder saber que el "Parkero" es confiable, que la información que este proporciona es crediticia.

Segundo en la escala estará el “Parkero Intermediate” y luego el “Parkero Beginner”. Se incentivará al usuario a convertirse en “Parkero Premium” no sólo para mejorar su ranking sino también porque de esta forma obtendrá más beneficios. El “Parkero Premium” recibirá 50 puntos como premio y podrá customizar su icono de automóvil dentro de la app. Asimismo, recibirá notificaciones de tendencias por ejemplo calles o zonas que tengan más puestos libres para estacionar. Es decir, el usuario podrá proporcionar la dirección de los lugares que más visita (por ejemplo: su casa y/o trabajo). Cuando el usuario se encuentre cerca de estas direcciones, la app le va a sugerir zonas o calles donde es conveniente ir debido a que hay más probabilidad de encontrar espacios libres. Para más información acerca de las características o los beneficios que otorgue cada tipo de ranking ver Anexo 17.

Precio

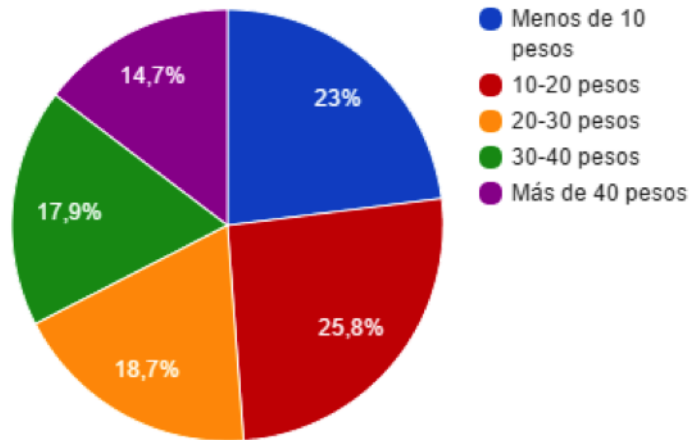
En cuanto al precio, como la app va a seguir el modelo Freemium, va a tener dos tipos de precios. La versión Free, tal como su nombre lo indica, va a ser totalmente gratuita para el usuario pero va a mostrar publicidades. En la versión premium, se le va a cobrar al usuario a cambio de que la app no muestre publicidad y tenga una funcionalidad más. En la encuesta que se llevó a cabo, la pregunta número 12 fue la siguiente: “¿Qué preferís...? a) Que una App sea 100% gratuita pero muestre publicidad o b) Pagar un mínimo de entre 5-10 pesos con tal de no ver publicidad.” Como se puede observar en el gráfico (Anexo 16):

¿Qué preferis...?



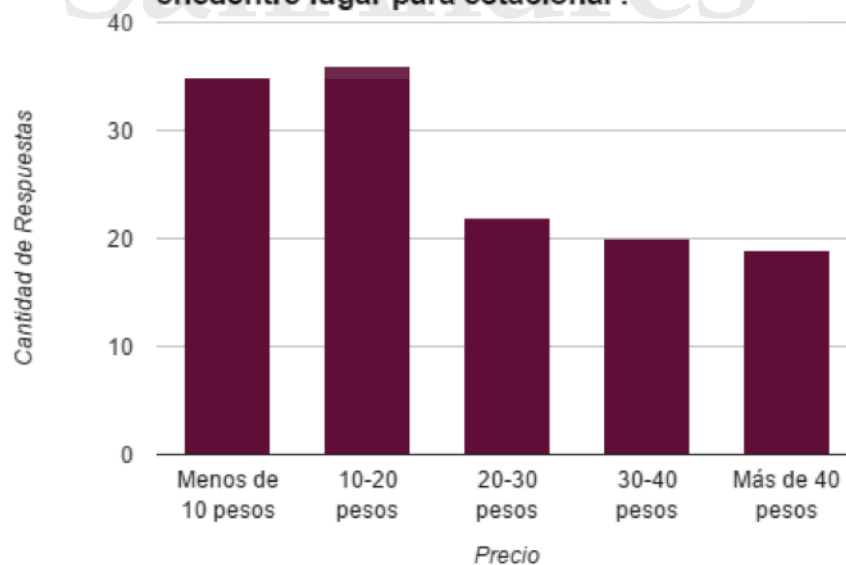
Cerca del 70% de las personas respondieron que preferían una app gratuita que muestre publicidad. Por esta razón es que la app en primera instancia va a ser totalmente gratuita y la principal fuente de ingresos será la publicidad. La versión premium será lanzada cinco meses después de la versión básica y tendrá un precio inicial de 10 pesos al mes. En la pregunta 5 de la encuesta: “¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por una aplicación móvil que te encuentre lugar para estacionar?” se pueden observar los siguientes resultados (Anexo 8):

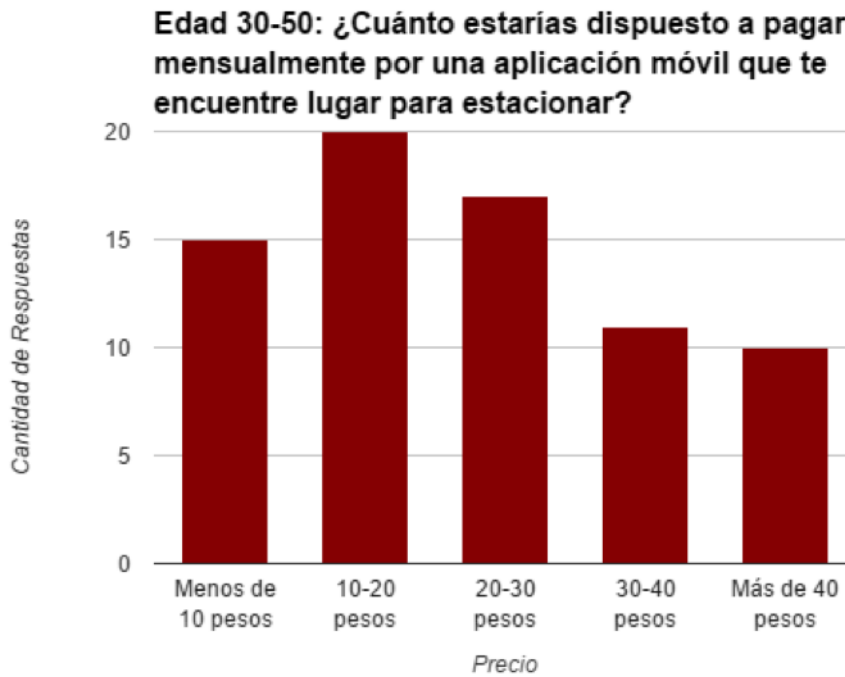
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por una aplicación móvil que te encuentre lugar para estacionar?



Dado que las primeras dos respuestas (10-20 pesos y menos de 10 pesos) suman el 49.2% del total de respuestas, la opción más conveniente será proponer un precio intermedio entre el gratuito y 20 pesos. Sin embargo, es importante mencionar una diferencia que hubo entre diferentes rangos de edad para esta misma pregunta:

Universidad de
Salta
Edad 20-30: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por una aplicación móvil que te encuentre lugar para estacionar?





Como se puede observar en los gráficos (Anexo 9), en el rango de edad 20-30 años la mayoría de las respuestas fueron de 0-20 pesos por mes. Por otro lado, en el rango de 30-50 años, la mayoría respondió en primer lugar entre 10-20 pesos y en segundo lugar entre 20-30 pesos. Esto demuestra que los Millennials (generación Y), prefieren utilizar una app gratuita probablemente por su nivel de ingresos mientras que los Baby Boomers (generación X) están dispuestos a pagar esta cantidad porque, en comparación a pagar la hora en un estacionamiento privado (aproximadamente 50 pesos), lo vale. De esta observación podemos deducir que los primeros interesados en utilizar la versión premium de la app van a ser adultos entre 30-50 años que, al fin y al cabo, son el target principal de la app. Los usuarios podrán cargar los datos de su tarjeta de crédito al sistema para que se debiten diez pesos de manera mensual. Esta ganancia será 100% de ParkApp. Por otro lado, el usuario también va a poder pagar el parquímetro por medio de la app. En este caso, como mencionado anteriormente, solo el 10% del monto va a dirigirse a las ganancias de ParkApp y el resto irá al ente municipal correspondiente.

Cabe aclarar que la app no va a ofrecer diferentes precios para diferentes segmentos; todos los usuarios sin importar el género o la edad van a

tener que pagar la misma cantidad si desean descargarse la versión premium. Una estrategia para lograr la aceptación de esta versión será ofrecerla de forma gratuita durante el primer mes luego de su lanzamiento. El usuario ingresará los datos de su tarjeta de crédito pero se le informará que no se le cobrará hasta el segundo mes por encontrarse en un período de prueba. Con esta estrategia se busca que el usuario pueda conocer las nuevas funcionalidades y luego no quiera volver a la versión free con publicidad y sin el pago del parquímetro.

Promoción

En cuanto a la publicidad, dado que el producto ofrecido es una app colaborativa y sumamente innovadora, la estrategia de marketing que se va a implementar va a acompañar estos atributos. De este modo se va a lograr un impacto en el usuario no solo por el producto en sí, sino por el uso de herramientas de marketing creativas que anticipen al usuario qué tipo de app va a estar utilizando. La idea es crear una campaña de lanzamiento de 3 etapas: una previa al lanzamiento, otra una vez que la app esté disponible en las tiendas y la última para cuando los usuarios estén familiarizados con el uso y puedan contribuir con ideas y comentarios para la mejora continua del producto.

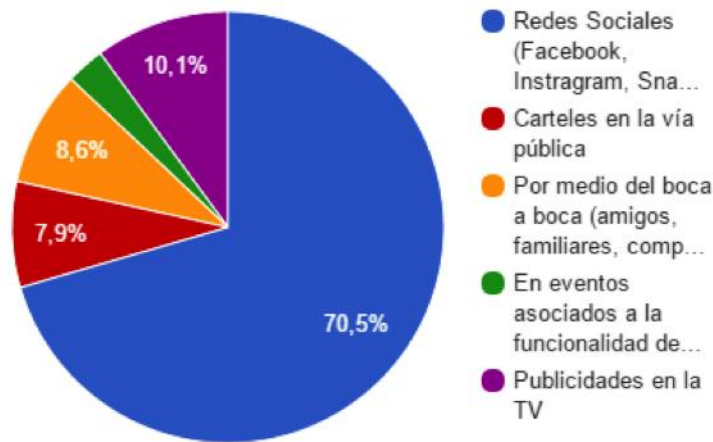
En la primera etapa, se buscará generar intriga y que los consumidores sepan que van a poder estar utilizando en poco tiempo una app con ciertas funcionalidades atractivas. Dos meses antes del lanzamiento se utilizarán teasers, un formato publicitario que funciona como anticipo de una campaña, ofreciendo sólo información parcial. De este modo, se podrá captar la atención del consumidor mostrando únicamente el nombre o el logo de la app pero no su descripción entera. Esta publicidad consistirá en imágenes diferentes con preguntas del tipo: “¿Faltan 10 min para que arranque la reunión y no llegaste? Despreocupate.” o ¿Tienes un cumpleaños mañana y te falta el regalo? Relajate”. Se buscará asociar la app con una sensación de tranquilidad y de despreocupación dado que algo que generaba estrés puede ser solucionado fácilmente. Se espera que esta forma de publicidad genere conversaciones

entre personas que se pregunten qué es el producto ofrecido y cómo va a solucionar estas situaciones planteadas. Los teasers van a ser lanzados en mayor medida en canales sociales como Instagram, Facebook y Youtube mostrando las preguntas y el logo de la marca únicamente. Luego de esta campaña de pre-lanzamiento, se irá “educando” al consumidor cada vez más mostrándole qué es ParkApp, qué es lo que ofrece y cuándo van a poder utilizarlo a medida que se acerque la fecha de lanzamiento. Esto va a generar deseo en el consumidor quien, una vez que la app se encuentre en las tiendas, querrá descargarla de manera inmediata.

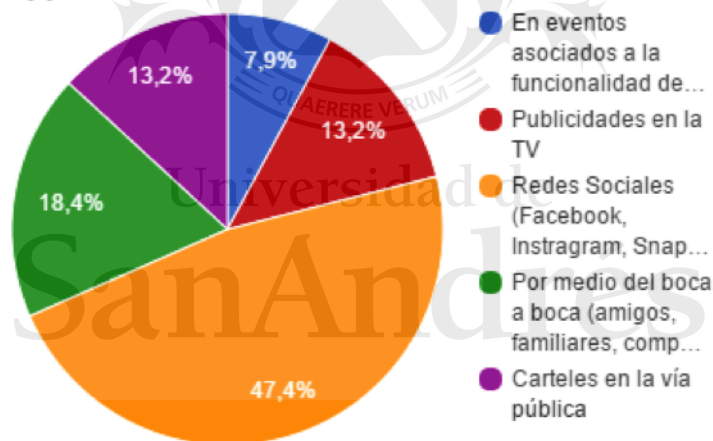
En la segunda etapa, una vez que se lance la aplicación y esté disponible en las tiendas de IOS y Android, se publicitará la app por medio de las redes sociales. Estas serán principalmente Facebook e Instagram. Los interesados podrán ver la publicidad y enterarse de las principales funcionalidades de la app así como también ingresar a su sitio web. Las publicidades van a consistir en imágenes y videos que llamen la atención del consumidor generando deseo y curiosidad, incitándolos a que busquen la app en las respectivas tiendas de su teléfono móvil. La pregunta 11 de la encuesta fue la siguiente: “¿A través de qué medio te parece más efectivo dar a conocer esta nueva app?”. Como se puede observar en los gráficos (Anexo 15):

Universidad de
San Andrés

Edad 17-30: ¿A través de qué medio te parece más efectivo dar a conocer esta nueva app?



Edad 50-Más de 60: ¿A través de qué medio te parece más efectivo dar a conocer esta nueva app?



El 70,5% de las personas de entre 17-30 años eligieron la opción de redes sociales. Por otro lado, solo el 47,4% de las personas de entre 50-60 tuvieron la misma respuesta y el 18,4% respondieron por medio del boca en boca. Dado que la gran mayoría respondió redes sociales, este va a ser el principal medio de comunicación para dar a conocer la app. Sin embargo, se espera que se cree un boca en boca entre las personas de entre 17-30 años

que son quienes utilizan constantemente las redes sociales hacia las personas de entre 50-60 años que las utilizan en menor medida. Se espera que este último grupo pueda ser instruido por el primero en cuanto a las funcionalidades de la app y para su descarga. Asimismo, se utilizarán banners y afiches en eventos relacionados con la app como, por ejemplo, en eventos del ACA (Automóvil Club Argentino), o “Campus Party” un nuevo evento que se lleva a cabo cada año en Tecnópolis y es acerca de la nueva tecnología innovadora que está llegando a la Argentina³². Otro evento en donde se podrá mostrar la app es “Hackaton Smart Cities”³³ que se lleva a cabo en agosto y es elaborado por la empresa Accenture. En el evento se presentan diferentes formas innovadoras de mejorar el transporte en Buenos Aires. Dado que la app está totalmente relacionada con este tema, será de gran relevancia poder presentarla en este evento. Otra manera de comunicar la app será a través de banners en los peajes de Capital Federal. De esta manera, se va a poder llegar a un segmento específico de personas que ingresan a la Capital Federal de manera frecuente. Por último, también haremos publicidad en radios, dado que usualmente las personas escuchan la radio cuando están en el automóvil.

La estrategia a ser utilizada en cuanto a reclamos y problemas de la app estará incluida en la etapa 3 del plan de marketing. Los usuarios van a poder acceder a la página web de la app para hacer sus propios comentarios. La página web va a tener un foro en donde los consumidores podrán hacer preguntas, leer las preguntas de otros y también responderse entre sí. Habrá también una sección de FAQ “Frequently Asked Questions”. Esto no solo va a ayudar al usuario a informarse, sino que también ayudará en la mejora de la app. La website apunta a 2 objetivos específicos: informar al usuario, y crear un espacio donde los usuarios puedan conectarse con la comunidad ParkApp. Podrán hacer comentarios, sugerencias, críticas, etc. Además, podrán

³² Sin firma (25 de octubre de 2016). Campus Party: Cómo será el mega evento de tecnología. *Infobae*. Consultado en: <http://www.infobae.com/tecnologia/2016/10/25/campus-party-como-sera-el-mega-evento-de-tecnologia/>. Fecha de consulta: 20/12/16.

³³ Para acceder a la página oficial de Accenture Digital y leer la nota de “Hackaton Smart Cities”, ingresar al siguiente link: <https://www.accenture.com/ar-es/careers/digital-hackaton-2016>. Fecha de consulta: 22/12/2016.

informarse acerca de nuevas tendencias de la app, eventos asociados a esta, videos/artículos periodísticos, etc.

Para llevar a cabo este plan de comunicación y publicidad de ParkApp, las socias tomaron la iniciativa de consultar a especialistas en el tema. Tras una investigación de diferentes agencias de publicidad llegaron a contactarse con Trimia. Esta es una agencia de posicionamiento de social media que ofrece el desarrollo de medios gráficos y publicidad tanto para campañas online como offline. Las oficinas de Trimia están ubicadas en Bartolomé Cruz 2360, Olivos³⁴. Las socias tuvieron varios encuentros con los diseñadores y dueños de la agencia para comunicar sus ideas acerca de la publicidad de la app y qué medios encuentran convenientes para dar a conocer el producto. De esta manera, se pensó en conjunto una campaña de comunicación que dure en un principio 6 meses y luego pueda acompañar el desarrollo del negocio en su totalidad. La actividad de los primeros 6 meses se puede observar en el siguiente cronograma:

Mes/ Actividad	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sept-17	oct-17
Campaña pre lanzamiento						
Lanzamiento de la versión gratuita en las tiendas						
Campaña de seguimiento						

A su vez, la totalidad de la campaña se puede observar en la siguiente propuesta comercial elaborada por la empresa:

Propuesta de Contenidos elaborado por Trimia

Objetivos:

- Posicionamiento de nuevo producto
- Comunicación de las características de producto
- Comunicación de su forma de uso y aplicaciones
- Tracción del público objetivo a la descarga de la APP (Stores: IOS + Android)
- Público: conductores de vehículos que circulan por Capital Federal, Argentina

³⁴ Para más información acerca de la empresa Trimia, acceder a la siguiente página web: www.trimia.net.

Propuesta de contenidos
Creatividades y Materiales:

- Creatividad de campaña
- Gif Animados
- Virales en video Tutoriales (¿Qué es ParkApp?)
- Guiones para PNTs Radio AM y FM
- Contenidos sociales
 - Posteos con infografías del producto
- Posteos con el “paso a paso” (forma de uso)
- Posteos con tipo de usuario
- Posteos en Co-branding con partners con audiencia (ejemplo: “ApartPark” o “ACA”)
- Landing page contenedora de la campaña integral (o Web)
- Pack de Banners para medios digitales
- Pack de Banners para medios offline (vía pública y estacionamientos)

Social Media

Canales: Facebook / Instagram / Youtube

- Estrategia integral de comunicación para cada Canal Social
- Definiciones de cronogramas de trabajo mensual
- Elaboración del Plan de Contenidos
- Tipo de posteo (Imagen / Foto / Gif / Video / Anuncios)
- Ejecución y optimización del Plan de Contenidos
- Generación de contenidos
- Generación de Portadas para cada campaña o temporada
- Creatividades (copys/piezas)
- Diseño de piezas de producto, ofertas y contenidos
- Generación de Gifs animados/Stopmotions/Videos.
- Elaboración e implementación de Concursos vía Redes Sociales.
- Apertura de Canales Sociales (FB / Instagram / Youtube)
- Community Manager.
- Listening & Responding: respuestas genéricas a usuarios
- Reporte mensual de métricas y retroalimentación (“lo que mejor performa”)
- Propuestas de mejora (nuevas redes, tendencias, competencia, call to action)

Volumen de trabajo [post/mes]: 30

Facebook = 20

Instagram = 10

Plan de Medios

Campaña Online / Medios Offline

Online (60% de la Inversión):

- Plan de medios online Anual
- Plan táctico mensual
- Facebook Ads (incluye Instagram)
- GDN (incluye Youtube)
- Mobile Ads (segmentación al público objetivo)
- Aumento de Fans, segmentación, maximización de reach de campañas.
- Clicks a Stores.
- Pauta en Fanpages partners (ej: "ACA" o "YPF").
- Reporte mensual. Retroalimentación y optimización.

Offline: (40% de la Inversión)

- Plan de medios Offline Anual
- Plan táctico mensual
- Vía pública (en zonas céntricas y de ingreso a la Ciudad)
- Estacionamientos partners
- Posiciones en Peajes de ingreso a la Ciudad
- PNT Radio (Metro 95.1FM y Mitre 790 AM). Acuerdo trimestral en lanzamiento

Equipo Asignado:

- 1 Ejecutivo de cuenta
- 1 Community Manager
- 1 Director de Arte
- 1 Diseñador gráfico
- 1 Ads Planner
- 1 Creativo



Equipo Soporte:

- 1 Edición y animación de Videos
- 1 Equipo Programación y Desarrollo
- 1 Equipo Research

Condiciones Comerciales

Pauta:

Inversión en medios (Online y Offline) = \$ 500.000

Servicio:

Valor Fee mensual = \$ 30.000

Incluye:

- Sitio Web Institucional
- Banners (Online y Offline)
- Packs gráficos
- Contenidos Social Media
- PNTs Radios
- Planificación de Medios (Online y Offline)

Como descripto en la propuesta comercial, el costo total de la actividad será de 500.000 pesos iniciales más 30.000 pesos por mes para la campaña publicitaria de seguimiento. ParkApp hará un esfuerzo económico para mantener esta campaña durante el desarrollo del negocio en su totalidad con el objetivo de lograr la adhesión de la mayor cantidad de usuarios posible.

Plaza

En cuanto a la cuarta P de “Plaza”, ParkApp en primera instancia será lanzada en Capital Federal únicamente. Acorde a lo que se mencionó en el primer capítulo de este trabajo, la Ciudad de Buenos Aires es uno de los lugares en donde más se concentra la cantidad de autos, generando mucho tráfico y pérdida de tiempo en la búsqueda de estacionamiento. Por lo tanto, si la app es exitosa en esta región, se irá expandiendo a otras zonas y jurisdicciones. Dado que la cantidad de usuarios es crítica para la efectividad de la app, la estrategia es que se vaya expandiendo lentamente, capturando cada vez más usuarios y regiones hasta, en algún punto, llegar a captar el mercado nacional. Teniendo en cuenta que el producto es una aplicación móvil, esta se puede replicar y adaptar a cada jurisdicción expandiendo los mapas y agregando pocas funcionalidades con un costo marginal cercano a cero. En la medida en que la app sea exitosa en Argentina, se considerará también entrar a competir en mercados extranjeros. No obstante, este primer lanzamiento será vital para captar de manera más sencilla y rápida la reacción del consumidor y rastrear cambios o ajustes que necesite la app antes de poder expandir su alcance. Respecto a los canales de distribución, la app estará disponible en la tienda Play Store y App Store. Dado que hay un intermediario entre el usuario y los desarrolladores de la app se podría decir que esta tiene un tipo de distribución indirecto. Cuando el usuario acceda a alguna de las tiendas mencionadas tendrá que escribir “ParkApp” en el buscador, luego aparecerá la aplicación junto a su logo para que sea fácilmente reconocible y pueda ser descargada. Para poder subir la app en la tienda Google Play se utilizará una cuenta de Google que luego será convertida en una cuenta de desarrollador a través de “Google Play Developer Console”. Luego, se tendrá que pagar una

tasa de 375 pesos (25 dólares) que cobra Google por única vez para poder dar de alta la aplicación en las tiendas. Con respecto al App Store, el proceso es más riguroso. En primer lugar, se debe registrar en la página como un “Apple Developer” y luego, se deberá pagar la cuota anual de 1.485 pesos (99 dólares). Después de este pago, se tendrá que registrar la aplicación, y esperar la aprobación de Apple para poder lanzarla en la tienda. Cabe mencionar que estos gastos mencionados están incluidos en el presupuesto proporcionado por la empresa Tecnología5, incluido en el capítulo 4.

Una de las ventajas que tiene el producto es que no es estacional. En general, ni el mes ni la estación del año son factores que puedan tener injerencia en el consumo del producto. La búsqueda de estacionamiento, especialmente en Capital Federal, es una actividad que se lleva a cabo todos los días y se relaciona directamente con la movilidad de los ciudadanos. No obstante, hay ciertas excepciones que pueden llegar a alterar el uso de la app como, por ejemplo, los días festivos. Por un lado, en Argentina, gran parte de la población opta por tomarse su período de vacaciones entre los meses de enero y febrero. Por lo tanto, en estos meses suele haber menos movimiento, menos tráfico y menos población concentrada en Capital Federal. Se espera entonces, que en este tiempo disminuya el uso de la app. Por el contrario, hay ciertos meses cercanos a los días festivos/feriados en el país, en donde se respira un ritmo más acelerado. Esta situación se da especialmente en el mes de diciembre y existen dos factores que afectan el grado de movimiento. En primer lugar, se trata del mes de Navidad y Año Nuevo. El nivel de consumo en general aumenta dado que las personas buscan regalos de navidad para familiares o amigos, decoraciones para los hogares o alimentos para pasar las fiestas. En segundo lugar, este suele ser el mes de cierre del año corporativo, las fiestas de fin de año, el fin del año escolar y universitario, etc. Esto va a impactar de forma directa en el consumo de la app dado que la actividad de la gente se va a relacionar con la búsqueda de lugares para estacionar, tanto para comprar regalos o preparativos festivos, como para ir a trabajar o a reuniones laborales.

Capítulo 4: Operaciones

Las principales operaciones en ParkApp, por ser una empresa que provee un servicio, están relacionadas con el uso de la aplicación por parte de los usuarios finales. No obstante, para que la dinámica antedicha sea exitosa, es imprescindible que el desarrollo técnico de la app sea de avanzada. Es decir, es necesario contar con profesionales destacados en la materia que provean el mantenimiento y la actualización constante de la aplicación.

La producción será subcontratada con la empresa argentina Tecnología5 que tiene más de 20 años de trayectoria y 5 unidades de servicio: Soporte Técnico, Seguridad Informática, Infraestructura IT, Telefonía Ip y Software Factory³⁵. Esta última unidad se dedica, entre otras cosas, al desarrollo de aplicaciones a medida y asesoramiento de IT. La empresa, ubicada en Av. Belgrano 1217, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, utiliza su propia mano de obra y equipamiento para llevar adelante el trabajo. Esto involucra el uso de computadoras, celulares, oficinas, servers, software necesario para el desarrollo y para el testing, etc. El presupuesto que implica esta tercerización está dividido en dos partes. Por un lado, un desembolso inicial de aproximadamente \$1.500.000 para producir la app y lanzarla al mercado en seis meses. Por otro lado, posterior al lanzamiento, Tecnología5 seguirá contratada para el mantenimiento y la mejora constante de la app por \$700.000 al año, sumado al costo de alquiler anual del Data center que ronda los \$100.000. Ambos costos aumentarán año tras año, no sólo por el ajuste por inflación sino también por el aumento en la complejidad de la app al lanzar la Versión Premium. Para el desarrollo de la versión premium, se espera que el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires financie la producción. La duración de este desarrollo será de 5 meses también y tendrá un costo estimado de \$1.000.000. Al sumar esta nueva versión en diciembre de 2017, el costo de alquiler del Data center ascenderá a \$150.000 y el costo anual de mantenimiento de la app será de \$1.400.000.

³⁵ Para más información, ver sitio web: <https://www.tecnologia5.com>

El equipo de trabajo inicial estará compuesto por dos programadores y un coordinador. La producción de ParkApp estará dividida en 5 fases distintas: planificación, diseño, construcción, testing e implementación. Durante la planificación, los profesionales de Tecnología5 van a interactuar de manera directa con las clientes, Paula Benvenuto y Paula Civale. Buscarán comprender qué funcionalidades debe tener la app y qué tipo de información debe proveer. Además, se definirán qué acciones están comprendidas dentro del presupuesto, en qué tiendas se busca colocar el producto, qué proveedores se van a utilizar, etc. Para el diseño, el coordinador traducirá estos requerimientos a un lenguaje de programación conveniente. Toda la información quedará plasmada en un repositorio de código, lo cual sentará las bases para el desarrollo posterior. Durante la fase de construcción, los programadores conjuntamente con el coordinador llevarán adelante 4 tareas de programación simultáneas. Estas serían: el desarrollo del sitio web, el desarrollo de la app en lenguaje Android, el desarrollo de la app en lenguaje Swift³⁶ (apto para iOS), y el desarrollo del back-end de la aplicación. El término “back-end” se refiere al trabajo del lado Servidor, detrás del escenario, que permite que el usuario disfrute de su experiencia. Contrariamente, el “front-end” vendría a ser el trabajo del lado Cliente, en el navegador, en el lado de lo que se ve. En otras palabras, consiste de los componentes externos de un sitio web o una aplicación. Cuando la app sea finalmente lanzada a las tiendas, este “back-end” será el que interactúe con el “front-end” desde el data center. Durante el testing, los desarrolladores utilizarán herramientas web específicas para probar sobre la aplicación todas las condiciones posibles y comprobar que los resultados sean los esperados. En el caso de que salga un defecto, la app volverá a la etapa de construcción. Durante la implementación, se subirá la app a las tiendas Android e iOS, cada una en su versión correspondiente, y se comenzará a trabajar con el proveedor del data center. Una vez lanzada la app, comenzará a correr la segunda parte del presupuesto. Este incluye la contratación de un solo programador que será el encargado del mantenimiento.

Se podría decir que Tecnología5 tiene dos proveedores importantes

³⁶ Para más información, consultar el sitio web de Apple: <http://www.apple.com/es/swift/>

para el desarrollo de ParkApp. El primer proveedor será el del data center; se trabajará con Iplan, compañía líder en la provisión de Conectividad, Data Center y Servicios Cloud en Argentina. El coordinador y los desarrolladores elegirán el tipo de data center que se necesite y su precio estará incluido en el presupuesto. En segundo lugar, se podría mencionar a Google como un proveedor ya que se utilizará la API “*Application Programming Interface*” de Google Maps. Una API es un conjunto de reglas (código) y especificaciones que las aplicaciones pueden seguir para comunicarse entre ellas. Es decir, sirve de interfaz entre programas diferentes permitiendo que ParkApp acceda no sólo a los mapas de Google Maps sino también a algunas de sus funciones, como por ejemplo la navegación y el ETA “*Estimated Time of Arrival*”.³⁷ El uso de esta API no tiene grandes requerimientos ni condiciones. Para empezar, ParkApp deberá mencionar en algún lugar, usualmente en un costado inferior de su mapa, que está utilizando Google Maps’ API exhibiendo su logo. Asimismo, la API tiene un uso limitado gratuito. Permite 2.500 solicitudes gratuitas por día, calculadas como la suma de las solicitudes de cliente y las solicitudes del servidor. Si se habilita la facturación para acceder a cuotas más altas, una vez superadas las 2.500 solicitudes en un día, se facturará a ParkApp \$0.50 USD / 1.000 solicitudes adicionales, hasta 100.000 por día. Sumado a esto, permite 25.000 cargas de mapa gratuitas por día. Nuevamente, si se habilita la facturación para acceder a cuotas más altas, se facturarán \$0.50 USD por 1.000 cargas de mapas por encima del límite diario de 25.000, hasta un máximo de 100.000 cargas de mapas diarias.³⁸ ParkApp es una aplicación móvil pensada para ser utilizada en movimiento cuando un conductor busca estacionar. Por lo tanto, las cargas de mapa serán múltiples por cada usuario que utilice la app. Con respecto a las solicitudes, el término se refiere a cualquier pedido de información que se le haga al mapa, ya sea sobre un estacionamiento privado, o un lugar a punto de ser desocupado en la vía pública o el uso de la navegación hasta un punto de interés. Si se alcanzara la

³⁷ Se consultó sobre la opción de API más conveniente y sus ventajas para ParkApp a Ignacio Hugo Sánchez y Matías Lorca, gerente de proyecto y programador web de IBM Argentina.

³⁸ La información ha sido extraída de la página de asistencia de Google para programadores. Consultado en: <https://developers.google.com/maps/faq?hl=es-419#usagelimits>. Fecha de consulta: 6/12/16.

demanda estimada para el tercer año, contando con un aproximado de 36.000 usuarios, es muy probable que haya un exceso tanto en las cargas diarias de mapas como en las solicitudes.

La base de datos para la opción de búsqueda de estacionamientos privados la subirán los propios desarrolladores de Tecnología5 sobre el mapa de Google Maps. El input para crear esta base proviene de la página de Estacionamiento del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires³⁹. De aquí se obtendrá la ubicación exacta de cada estacionamiento para poder ubicarlo en el mapa. Con respecto a los precios, solicitaremos a los dueños de estos establecimientos su colaboración para mantener las tarifas actualizadas y, de esta forma, mostraremos sus estacionamientos en nuestra app de forma gratuita. No obstante, el usuario tendrá la opción de informar (de manera similar a lo que hace la app Waze con el precio de la nafta). Cada usuario podrá subir fotos del estacionamiento en dónde está, mostrando sus características de interés y sus tarifas. De esta forma, todos saldrán beneficiados: el usuario obtendrá puntos, la comunidad tendrá más información verídica y actualizada sobre el estacionamiento, y ParkApp no dependerá tanto de la voluntad de los dueños. Asimismo, los desarrolladores señalarán en el mapa las zonas reguladas con parquímetro. Esta información también ha sido brindada por Malvina Giuchetti de la Secretaría de Transporte de la Ciudad de Buenos Aires.

³⁹ Consultado en: <http://estacionamiento.gob.ar/mapa-de-estacionamientos-privados/>. Fecha de consulta: 29/11/16.



La imagen muestra en colores las zonas donde se encuentran los 4 mil lugares de estacionamiento medido.

El negocio no tiene requerimientos regulatorios específicos, pero sería diferenciador tener las certificaciones ISO 9001 y ISO 27001 en la producción. La primera se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. La segunda describe cómo gestionar la seguridad de la información en una empresa. Su eje central es proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información y se basa en la gestión de riesgos: investigar dónde están los riesgos y luego tratarlos sistemáticamente. Según lo declarado por Fernando Cabello, gerente comercial de Tecnología5, la empresa cuenta con ambas certificaciones. Todos los avances serán documentados y evaluados en reuniones mensuales con el equipo de Tecnología5.

Por tratarse de un start up, el equipo de trabajo será muy reducido, al menos al principio. Las socias, Paula Benvenuto y Paula Civale, trabajarán en conjunto como gerentes de la empresa para tomar las decisiones del negocio y llevarlas adelante. Al ser sólo dos personas, en un principio no se alquilarán oficinas. Se considerará este gasto cuando la complejidad del negocio aumente

y sea necesario agrandar el equipo de trabajo. Las tareas relacionadas con el marketing y la contabilidad serán llevadas adelante por las propias socias. Se consultará esporádicamente asesores en temas específicos si hiciera falta, pero no se contratarán empleados fijos.



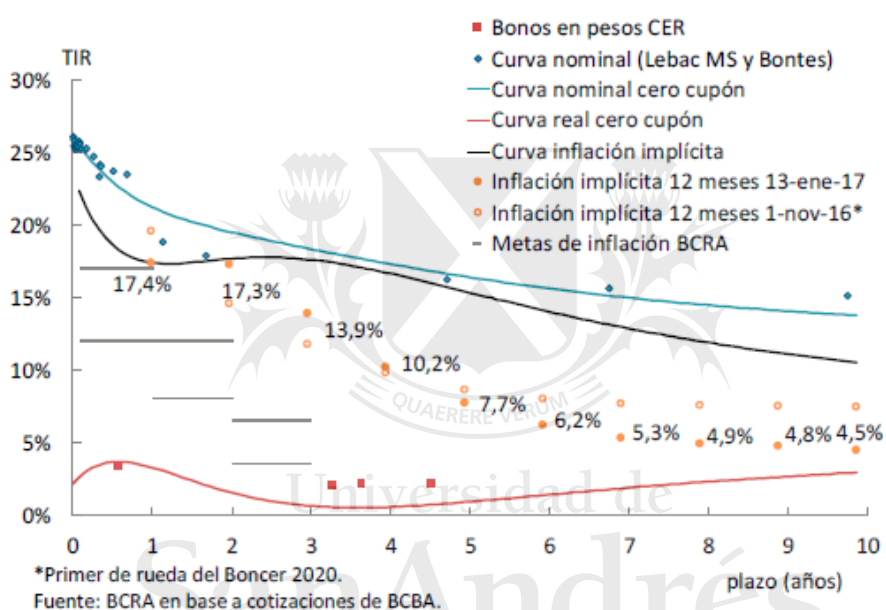
Universidad de
San Andrés

Capítulo 5: Costos, finanzas e inversión

Supuestos

Para llevar adelante el capítulo 5, se tomarán ciertos datos como supuestos. Se utilizará el Informe de Política Monetaria (enero 2017) del Banco Central de la República Argentina⁴⁰ para proyectar la inflación del país en los próximos diez años. El gráfico 4.15 del informe expone la siguiente información:

Gráfico 4.15 | Expectativas de inflación implícitas en el mercado de bonos



Asimismo, se utilizará el Proyecto de Ley para el Presupuesto Nacional del año 2017 para proyectar el tipo de cambio nominal del peso argentino al dólar americano en el período 2015-2019⁴¹.

⁴⁰ Banco Central de la República Argentina. (enero de 2017) Informe de Política Monetaria (Edición electrónica). *Subgerencia General de Investigaciones Económicas*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

⁴¹ Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. (15 de septiembre de 2016) Proyecto de Ley de Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio Fiscal del año 2017. *Mensaje de remisión al Honorable Congreso de La Nación*. Consultado en: <http://www.economia.gob.ar/onp/html/presutexto/proy2017/mensaje/mensaje2017.pdf>. Fecha de consulta: 10/02/17.

	2015	2016	2017	2018	2019
Tipo de Cambio nominal \$/U\$S (promedio)	9,66	14,99	17,92	21,21	23,53
Variación anual del Deflactor del PIB (promedio)	23,9%	37,0%	19,4%	14,3%	8,5%
Variación anual del Deflactor del Consumo Total (promedio)	24,7%	35,2%	19,4%	13,9%	8,3%
Variación anual IPC INDEC -Metas-	-	-	12%-17%	8%-12%	3,5%-6,5%
Variación anual IPIM (promedio)	-	-	-	15,4%	9,2%
Exportaciones FOB (millones de dólares)	56.788	58.326	64.278	68.880	73.919
Importaciones CIF (millones de dólares)	59.757	58.972	66.144	72.680	78.848
Saldo Comercial (millones de dólares)	-2.969	-646	-1.866	-3.800	-4.929

Costos

ParkApp contará con tres tipos de costos: fijos, semi-fijos y variables. Respecto al costo fijo, este corresponde a la factura mensual de la empresa Trimia encargada de hacer el seguimiento de la campaña publicitaria para la empresa. Al tener una estructura pequeña y gran parte de las operaciones subcontratadas, ParkApp no alquilará una oficina y no contará con empleadas propios hasta que sea necesario. Por lo tanto, no tendrá mayores costos fijos. Respecto a los semi-fijos, ParkApp tendrá que pagar el alquiler mensual del data center y la cuota mensual de Tecnologia5 para el mantenimiento de la app. Estos dos costos se verán afectados por el volumen de tráfico de datos que maneje la aplicación. A mayor cantidad de usuarios, mayor será el tráfico de datos. El precio del data center y la cuota de Tecnologia5 se mantendrán fijos por un determinado lapso de tiempo para luego sufrir una modificación brusca y volver a mantenerse fijos en ese nivel. Sumado a esto, se puede ver en el Anexo 18 en las Tablas 1, 2 y 3, que muestran una proyección de los resultados positivos y negativos para el período de lanzamiento de ParkApp y dos años posteriores, que los costos semi-fijos aumentarán notablemente en diciembre del 2017, con el lanzamiento de la versión premium. Al aumentar la complejidad de la app, se necesitará un data center de mayor disponibilidad. Asimismo, se duplicará el precio del mantenimiento por tratarse de 2 versiones con funcionalidades muy distintas.

En cuanto al costo variable, este se relaciona con la comisión que ParkApp tendrá que abonar a MercadoPago como intermediario de pago. En

cuanto al cobro de la versión premium, se abonará a MercadoPago el 4.95% del monto total. Sin embargo, para el cobro de los parquímetros, el 4,95% del monto será trasladado al Gobierno de la Ciudad. Teniendo en cuenta que ParkApp va a recibir únicamente el 10% del cobro del parquímetro y el Gobierno de la Ciudad el 90%, el costo será trasladado en un 100% a este. Estos costos pueden ser evaluados como variables dado que dependen del nivel de ventas o el número de usuarios que haya.

Por último, estos tres costos se irán actualizando año tras año acorde a los índices de inflación del país. Los supuestos de inflación, obtenidos del informe del BCRA, se tomarán de la siguiente forma:

Año	Inflación	
	Anual	Trimestral
2017	17,40%	4,35%
2018	17,30%	4,33%
2019	13,90%	3,48%
2020	10,20%	2,55%
2021	7,70%	1,93%
2022	6,20%	1,55%
2023	5,30%	1,33%
2024	4,90%	1,23%
2025	4,80%	1,20%
2026	4,50%	1,13%

Se dividirán estos índices en partes iguales en los cuatro trimestres del año. Es decir, para el año 2017, se tomará una inflación del 4,35% cada trimestre y, para el 2018, una inflación del 4.33% por trimestre. Como se puede ver en las tablas del Anexo 18, los costos fijos y semi- fijos se ajustaron siguiendo este criterio trimestral. No obstante, no se consideró la inflación para el año 2017 ya que los precios que obtuvimos de las fuentes consultadas ya están actualizados para el año corriente.

Cuadro de Resultados del proyecto

Resultados positivos

Como se mencionó anteriormente, el producto de Google, AdSense, será una de las formas elegidas por ParkApp para colocar anuncios publicitarios en la aplicación. Los pasos a seguir para utilizar este producto son sencillos. Luego de registrarse, es necesario seleccionar el o los tipos de anuncios deseados. Algunas opciones son: anuncios de texto, de display, anuncios HTML, anuncios de video, de imagen dinámicos, etc. Luego, seleccionar los lugares de la app donde se mostrarán los anuncios. Las socias destinarán los zócalos de la app para los anuncios de Google AdSense. Este formato, al estar en un extremo, no resulta invasivo para el usuario pero, aún así, permite colocar distintos tipos de anuncios. A continuación, las socias deberán participar de una subasta en tiempo real en la cual se publican los anuncios mejor pagados. Por último, Google administrará el proceso de facturación. ParkApp generará ingresos cuando los anuncios se vean o se haga click en ellos y Google procederá a pagar la suma obtenida una vez que se haya acumulado un importe mínimo concreto⁴². Ese importe mínimo son 100 dólares estadounidenses que representan un mínimo de 100.000 impactos mensuales. Se define un “impacto” como el momento el que un usuario accede a una página web y se encuentra con un banner de una determinada marca. También llamado “impresión”, el término corresponde a un usuario representado por una única dirección IP que visualiza una página web con un anuncio o banner publicitario. Bajo el supuesto de que cada usuario recibe 50 impactos por mes, se entiende que el número mínimo de usuarios activos es 2000⁴³. ParkApp espera alcanzar este número de usuarios en el primer mes. Se trabajará bajo el supuesto de que el 80% de los usuarios de la app son activos.

No obstante, las socias también buscarán sus propios anunciantes por

⁴² La información fue obtenida del sitio web oficial de Google AdSense. Consultado en: <https://www.google.es/adsense/start/how-it-works/>. Fecha de consulta: 16/01/17.

⁴³ Agradecemos a nuestra fuente de Google Argentina quien compartió con nosotros estos datos estadísticos. Nuestra fuente prefirió mantenerse anónima. Es ingeniero industrial y ocupa el rol de New Business Sales Manager en Google Argentina desde diciembre del año 2015

fuera del contrato con Google. Entre ellos, los organizadores de determinados eventos y las marcas de productos que ofrecerán descuentos en la sección de ParkPuntos de la app. Respecto a aquellas marcas que ofrecerán descuentos, ParkApp no les cobrará una tarifa por publicitarlas, sino que el pago estará dado por el descuento que otorgarán en su/s productos.

Para los organizadores de eventos, las socias ofrecerán banners verticales e invasivos para colocar anuncios de eventos particulares. Al ser más grandes y ocupar un lugar más central en la app, estos espacios serán más caros. Se ofrecerán 2 paquetes; el primero tendrá un valor de 250 dólares por mes y ocupará los formatos invasivos de la app. El segundo paquete tendrá un costo de 400 dólares al mes y consistirá de una mezcla entre banners verticales y formatos invasivos. Es decir, tendrá más y mejor exposición. Se trabajará bajo el supuesto de que las socias tendrán en promedio 7 anunciantes por mes de los cuales 5 optarán por el paquete más barato y 2 por el más caro. Este supuesto se desprende del siguiente dato obtenido de la Dirección General de Estadística y Censos (2016)⁴⁴. “La Ciudad de Buenos Aires tiene una vida cultura activa. [...] En el año 2014 se ofrecieron alrededor de 6.900 actividades culturales considerando funciones de teatro, cine, música, danza y centros culturales.” Si este número se divide por los 12 meses del año, se obtiene que hay en promedio 575 eventos mensuales en Buenos Aires. A este número habría que sumarle eventos privados de distinto tipo (recitales, eventos deportivos o empresariales, ferias, espectáculos de teatro, etc). Es decir, ParkApp espera alcanzar menos del 1% de los eventos mensuales en la Ciudad de Buenos Aires. Los precios de los paquetes podrían aumentar a medida que aumente la cantidad de usuarios de la app. No obstante, para un análisis más conservador, se mantendrán fijos. En este mismo sentido, se supondrá que ParkApp recién comenzará a publicitar eventos a partir de diciembre del 2017, mes en el cual alcanzará los 14.320 usuarios activos.

⁴⁴ Dirección General de Estadística y Censos (2016). Buenos Aires en números. *Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires*. Consultado en: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/04/2016_03_buenosaires_en_numeros.pdf. Fecha de consulta: 1/04/17

Para calcular los ingresos provenientes de publicidad, se realizó la siguiente tabla:

Mes	Q (VF)	Q (VP)	VF-VP	Usuarios Activos (VF)	Cantidad de impactos	Ingresos Google Adsense (USD)	Ingresos Google Adsense (\$)	Ingresos Publicidad Eventos (USD)	Ingresos Publicidad Eventos (\$)
jul-17	3000	0	3000	2400	120000	USD 120	\$ 2.150,40	USD 0	\$ -
ago-17	3500	0	3500	2800	140000	USD 140	\$ 2.508,80	USD 0	\$ -
sep-17	5000	0	5000	4000	200000	USD 200	\$ 3.584,00	USD 0	\$ -
oct-17	8000	0	8000	6400	320000	USD 320	\$ 5.734,40	USD 0	\$ -
nov-17	12000	0	12000	9600	480000	USD 480	\$ 8.601,60	USD 0	\$ -
dic-17	18000	100	17900	14320	716000	USD 716	\$ 12.830,72	USD 2.050	\$ 36.736,00
ene-18	18500	200	18300	14640	732000	USD 732	\$ 15.525,72	USD 2.050	\$ 43.480,50
feb-18	19000	300	18700	14960	748000	USD 748	\$ 15.865,08	USD 2.050	\$ 43.480,50
mar-18	20000	400	19600	15680	784000	USD 784	\$ 16.628,64	USD 2.050	\$ 43.480,50
abr-18	21500	500	21000	16800	840000	USD 840	\$ 17.816,40	USD 2.050	\$ 43.480,50
may-18	22000	600	21400	17120	856000	USD 856	\$ 18.155,76	USD 2.050	\$ 43.480,50
jun-18	23000	650	22350	17880	894000	USD 894	\$ 18.961,74	USD 2.050	\$ 43.480,50
jul-18	23500	700	22800	18240	912000	USD 912	\$ 19.343,52	USD 2.050	\$ 43.480,50
ago-18	24000	750	23250	18600	930000	USD 930	\$ 19.725,30	USD 2.050	\$ 43.480,50
sep-18	25000	850	24150	19320	966000	USD 966	\$ 20.488,86	USD 2.050	\$ 43.480,50
oct-18	25500	950	24550	19640	982000	USD 982	\$ 20.828,22	USD 2.050	\$ 43.480,50
nov-18	26000	1200	24800	19840	992000	USD 992	\$ 21.040,32	USD 2.050	\$ 43.480,50
dic-18	27000	1350	25650	20520	1026000	USD 1.026	\$ 21.761,46	USD 2.050	\$ 43.480,50
ene-19	27500	1450	26050	20840	1042000	USD 1.042	\$ 24.518,26	USD 2.050	\$ 48.236,50
feb-19	28000	1550	26450	21160	1058000	USD 1.058	\$ 24.894,74	USD 2.050	\$ 48.236,50
mar-19	29000	1650	27350	21880	1094000	USD 1.094	\$ 25.741,82	USD 2.050	\$ 48.236,50
abr-19	30000	1750	28250	22600	1130000	USD 1.130	\$ 26.588,90	USD 2.050	\$ 48.236,50
may-19	31000	1850	29150	23320	1166000	USD 1.166	\$ 27.435,98	USD 2.050	\$ 48.236,50
jun-19	31500	1950	29550	23640	1182000	USD 1.182	\$ 27.812,46	USD 2.050	\$ 48.236,50
jul-19	32000	2000	30000	24000	1200000	USD 1.200	\$ 28.236,00	USD 2.050	\$ 48.236,50
ago-19	32500	2200	30300	24240	1212000	USD 1.212	\$ 28.518,36	USD 2.050	\$ 48.236,50
sep-19	33000	2300	30700	24560	1228000	USD 1.228	\$ 28.894,84	USD 2.050	\$ 48.236,50
oct-19	34000	2350	31650	25320	1266000	USD 1.266	\$ 29.788,98	USD 2.050	\$ 48.236,50
nov-19	35000	2400	32600	26080	1304000	USD 1.304	\$ 30.683,12	USD 2.050	\$ 48.236,50
dic-19	36000	2520	33480	26784	1339200	USD 1.339	\$ 31.511,38	USD 2.050	\$ 48.236,50

En la primera columna, se calculó la cantidad de usuarios esperada para la versión free de la app (VF). En la segunda columna, se calculó la cantidad esperada para la versión premium (VP). Cabe mencionar que aquellos usuarios que se descarguen la versión premium, no tendrán que ver más avisos publicitarios en la app. Este cálculo se puede ver en la columna "VF-VP" y, sobre ese número, se calculó la cantidad de usuarios activos. Luego, bajo el supuesto de que cada usuario recibe 50 impactos por mes, se llegó al número de impactos mensuales. Con este número, se calcularon los ingresos provenientes de Google Adsense y de publicitar eventos. Por último, se convirtieron esos números a pesos argentinos utilizando los tipos de cambio

proyectados en el Presupuesto Nacional 2017 citado anteriormente.

Una segunda fuente de ingresos es el cobro de la versión premium. El precio a cobrar aumentará, en parte, debido a la presión inflacionaria del país, pero también siguiendo la estrategia de marketing de ParkApp. El precio inicial, mencionado anteriormente, será de \$10 al mes. Se mantendrá por 6 meses con el objetivo de captar y retener la mayor cantidad de usuarios posible a un bajo precio. A partir del mes de julio 2018, se le cobrarán al cliente \$15 por mes y, a partir de enero 2019, el precio ascenderá a \$20. A su vez, en el año 2020, se espera aumentar el precio a \$40/mes. Este último se mantendrá constante por al menos tres años. Cabe mencionar, sin embargo, que este ingreso recién podrá ser incorporado un mes luego del lanzamiento ya que el usuario tendrá 1 mes de prueba sin cargo. Por lo tanto, recién en enero del 2018, se obtendrá un ingreso de 10 pesos multiplicado por la cantidad de usuarios esperada en ese mes. Es importante mencionar que ParkApp se quedará con el 95.05% de lo recaudado ya que MercadoPago cobrará su comisión.

Finalmente, la mayor fuente de recaudación para ParkApp, a partir del lanzamiento de la versión premium, será la comisión en el pago del parquímetro. Se trabajará bajo el supuesto de que el precio de la hora del parquímetro aumentará acorde a los índices de inflación proyectados por el BCRA. Se espera que para enero del año 2018 la hora tenga un precio de \$9, un peso por encima del precio actual. Para enero del 2019, se espera que ascienda a \$11. Estos aumentos impactarán directamente en la recaudación que hagan ParkApp y el Gobierno de la Ciudad sobre el estacionamiento tarifado. Para estimar cuál será el monto recaudado se tomará como supuesto que un usuario paga en promedio 4 horas diarias de parquímetro. Las horas serán multiplicadas por a) la cantidad de usuarios del mes, b) el precio de la hora de parquímetro en ese mes, c) los 24 días de uso mensual que tiene el parquímetro (no se consideran los domingos) y finalmente, se obtendrá el 10% de ese monto. Por ejemplo, en diciembre del año 2017, el cálculo sería:

$$\text{Ingreso} = 4 \text{ horas} \times 100 \text{ usuarios} \times \$8 \times 24 \text{ días} \times 0,1$$

Los valores recaudados mensualmente por cada fuente de ingreso en el período 2017-2019 se podrán ver en la Tablas del Anexo 18. Como mencionado anteriormente, estas tablas muestran una proyección de ingresos para el período de lanzamiento de ParkApp y dos años posteriores, en base a pronósticos de usuarios y costos de producción y operación. Los resultados son expuestos en tres tablas anuales para facilitar la comprensión de las mismas.

Resultados negativos

Dentro de los resultados negativos, estarán los costos variables, los fijos y los semi-fijos (mencionados anteriormente) ajustados por inflación. Por ejemplo: la empresa Trimia comenzará cobrando \$30.000 en noviembre del 2017 por el seguimiento de la publicidad de ParkApp para luego pasar a \$31.297,50 en enero del 2018. Asimismo, en el primer año, se incurrirá en un gasto de publicidad significativo con la misma empresa para la campaña de lanzamiento de la app. Este monto será de \$500.000 y se pagará en 6 meses.

Asimismo, se incurrirá en algunos gastos adicionales para dar inicio a la empresa: la constitución de la SRL, la registración de la marca en el INPI, el registro en La Dirección Nacional de Protección de Datos Personales y el pago de honorarios a los abogados para la redacción de contratos de confidencialidad y de indemnidad. De acuerdo con la Norma Internacional Contable N°38, los gastos pre-operativos de una empresa pueden ser amortizados a lo largo de su vida útil. Por lo tanto, estos gastos legales serán amortizados en 10 años que es el plazo por el cual ParkApp goza de la exclusividad de la marca. Asimismo, la inversión tecnológica inicial de \$1.500.000 será amortizada en 5 años utilizando el método lineal. El primer importe a amortizar se registrará contablemente en el mes de julio de 2018 ya que se tomará el criterio de año de baja.

En lo que respecta a los impuestos, se pagará de manera mensual el Impuesto a los Ingresos Brutos que representa un 3,5% de los ingresos de la empresa.

INGRESOS	2017	2018	2019
Publicidad Google AdSense	\$ 35.409,92	\$ 226.141,02	\$ 334.624,84
Publicidad Eventos	\$ 36.736,00	\$ 521.766,00	\$ 578.838,00
Versión Premium	\$ -	\$ 113.500,00	\$ 479.400,00
Comisión Parquímetros	\$ 7.680,00	\$ 730.080,00	\$ 2.531.232,00
TOTAL	\$ 79.825,92	\$ 1.591.487,02	\$ 3.924.094,84

IIBB	2017	2018	2019
3,50%	\$ 2.793,91	\$ 55.702,05	\$ 137.343,32

Por último, se pagará el Impuesto a las Ganancias que representa un 35% del resultado de la empresa. Este impuesto se explicará con mayor profundidad en la siguiente sección.

Cuadro de Resultados

De las estimaciones recién descritas se pudo llegar al siguiente cuadro de resultados del proyecto:

	2017	2018	2019
Ingresos	\$ 79.825,92	\$ 1.591.487,02	\$ 3.924.094,84
IIBB	\$ 2.793,91	\$ 55.702,05	\$ 137.343,32
Costos Variables	\$ -	\$ 5.618,25	\$ 23.730,30
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	\$ 77.032,01	\$ 1.530.166,72	\$ 3.763.021,22
Costos semi fijos	\$ 462.500,00	\$ 1.725.000,28	\$ 2.001.200,22
Costos fijos	\$ 60.000,00	\$ 400.645,23	\$ 464.794,89
Gastos	\$ 500.000,00	\$ -	\$ -
EBITDA	-\$ 945.467,99	-\$ 595.478,79	\$ 1.297.026,11
Amortizaciones	\$ 3.348,00	\$ 153.348,00	\$ 303.348,00
EBIT	-\$ 948.815,99	-\$ 748.826,79	\$ 993.678,11
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADO NETO	-\$ 948.815,99	-\$ 748.826,79	\$ 993.678,11

Como se puede observar, el año 2019 será un año de gran importancia para ParkApp ya que será el primer año con resultado positivo. En los primeros tres años, tanto los ingresos como los costos fijos tienen un gran

aumento. No obstante, los costos crecen en menor proporción a los ingresos, lo que lleva al primer resultado positivo de ParkApp. Mientras que los costos fijos crecen un 16% del año 2018 al 2019, los ingresos aumentan un 146%. Esto se debe, en gran medida, a la incorporación de la versión premium y al aumento de usuarios que hace que crezca significativamente la recaudación de ParkApp obtenida de la comisión por el pago de los parquímetros.

Impuesto a Las Ganancias

Debido a que la empresa tendrá pérdida los primeros dos años, ParkApp no pagará el impuesto en los años 2017 y 2018. Por el contrario, tendrá un monto a favor para el impuesto a pagar en el 2019 y 2020. Esto se puede ver de manera simplificada en el siguiente cuadro:

IIGG	2017	2018	2019	2020
EBIT	-\$ 948.815,99	-\$ 748.826,79	\$ 993.678,11	\$2.162.306,88
Quebranto Impuesto Anual	-\$ 948.815,99	-\$ 748.826,79	\$ -	\$ -
Quebranto Impuesto Acumulado	-\$ 948.815,99	-\$ 1.697.642,77	-\$ 993.678,11	-\$ 703.964,67
Base Imponible	\$ -	\$ -	\$ -	\$1.458.342,21
Impuesto a Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 510.419,77
Rdo. Neto	-\$ 948.815,99	-\$ 748.826,79	\$ 993.678,11	\$1.651.887,11

Según el artículo 19 de la Ley del Impuesto a las Ganancias: "(...) Cuando en un año se sufriera una pérdida, ésta podrá deducirse de las ganancias gravadas que se obtengan en los años inmediatos siguientes. Transcurridos CINCO (5) años después de aquel en que se produjo la pérdida, no podrá hacerse deducción alguna del quebranto que aún reste, en ejercicios sucesivos. (...)". Como se puede observar, en el año 2017 y 2018 se producirá un quebrando impositivo. Esto llevará a que la base imponible sea cero y por ende el impuesto a pagar también. Sin embargo, como mencionado anteriormente, en el 2019 ParkApp tendrá su primer resultado neto contable positivo. Al EBIT de este año se le restará parte del quebranto acumulado hasta la fecha hasta llegar a una base imponible igual a cero. Por esta razón, la empresa no pagará el Impuesto a las Ganancias hasta el año 2020. De

acuerdo con la tabla elaborada en la página 68 del presente trabajo (Sección Propuesta de Financiamiento para Inversores), el EBIT del año 2020 será de \$2.162.306,88. Para calcular la base imponible de este año, se restará el restante del quebranto acumulado que es igual a \$703.964,67. Como el EBIT supera el quebranto acumulado, la empresa obtendrá una base imponible mayor a cero y, por lo tanto, pagará un monto de \$510.419,77 correspondiente al Impuesto a las Ganancias.

Flujo de caja mensual

Para calcular el flujo de caja mensual, es decir los ingresos y egresos de fondos, se realizaron las Tablas 4,5 y 6 que se pueden ver en el Anexo 19. Estas, al igual que las tablas de Resultados, se dividieron por año de modo tal puedan ser observadas de manera más completa. En diciembre del año 2016 tendrá lugar el mayor ingreso y también el mayor egreso de fondos de ParkApp. Por un lado, se comenzará con la constitución de la S.R.L. e ingresarán los \$ 3.200.000 pesos que constituyen el capital social de la empresa. Por otro lado, se realizará la principal inversión de la empresa que pagará \$ 1.500.000 pesos a Tecnología5 para el inicio de las operaciones. Con respecto a los demás ingresos de fondos, no habrá grandes diferencias con la Tablas 1,2 y 3 de Resultados ya que la empresa cobrará al contado en tres de las cuatro fuentes de ingreso. Tanto el ingreso en publicidad proveniente de Google AdSense, como el ingreso generado por la versión premium y del pago del parquímetro se cobrarán al contado. Sin embargo, el ingreso correspondiente a la publicidad de eventos será cobrado a 30 días (mes vencido). Asimismo, tanto el gasto en publicidad destinado a la empresa Trimia como la mayoría de los costos fijos de la empresa se pagarán también al contado. El único egreso de fondos que se pagará a 30 días es el correspondiente al Data center. Además de las ya mencionadas, otra diferencia con respecto a las Tablas 1,2 y 3 se encuentran en los gastos pre-operativos. En primer lugar, la creación de la S.R.L implicará un desembolso de \$19.280. Se espera que esto impacte en el flujo de caja aproximadamente en el mes de enero, dependiendo de cómo avance el trámite en la Inspección General de

Justicia. A su vez, la registraci3n de la marca m1s otros gastos legales sumarn un egreso de fondos de \$ 14.200 que tambi3n ser1n pagados en el mes de enero de 2017. Por 1ltimo, la inversi3n de \$1.500.000, si bien ser1 amortizada contablemente en 5 a1os, generar1 un egreso de fondos en el mes de diciembre de 2016. Con respecto a los impuestos, el IIBB se pagar1 de manera mensual. No obstante, el Impuesto a las Ganancias no figura en la Anexo 19. Esto se debe, como mencionado anteriormente, a que, en los primeros tres a1os, la empresa no pagar1 el impuesto. El impuesto correspondiente al a1o 2020 reci3n se pagar1 aproximadamente en el mes de abril del 2021.

Como se puede ver, el total de egresos de fondos ser1 muy elevado en relaci3n a la casi nulidad de ingresos de caja para todo el primer a1o. No obstante, la empresa financiar1 estos movimientos de caja con el capital social de la empresa, obteniendo siempre un saldo de caja positivo. No obstante, a partir de julio del 2017, comenzarn los ingresos de publicidad que ir1n aumentando r1pidamente. Es en el mes de diciembre del 2018 cuando los ingresos de fondos comenzarn a ser superiores a los egresos de fondos. Esto se debe, en gran medida, al lanzamiento de la versi3n premium de ParkApp que permitir1 a la empresa sumar 2 nuevas fuentes de ingreso.

Capital de Trabajo

Para el c1lculo del capital de trabajo, es decir los activos corrientes menos los pasivos corrientes, se utilizaron las tablas descriptas anteriormente para realizar un flujo de caja anual para el per1odo 2016-2019. Como mencionado anteriormente, el ingreso correspondiente a publicidad de eventos ser1 cobrado a 30 d1as. No obstante, se considera activo corriente por su capacidad de convertirse en l1quido en menos de doce meses. Por su parte, el alquiler del data center ser1 pagado tambi3n a mes vencido pero a1n as1 integra el grupo de pasivos corrientes de la empresa. El resto de los pasivos corrientes ser1n abonados al contado. Esto se puede observar de manera m1s simplificada en la siguiente tabla:

	2016	2017	2018	2019
Ingresos de Fondos				
Aporte de Capital	\$ 3.200.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad Google AdSense		\$ 35.409,92	\$ 226.141,02	\$ 334.624,84
Publicidad Eventos		\$ -	\$ 515.021,50	\$ 574.082,00
Version Premium		\$ -	\$ 113.500,00	\$ 479.400,00
Comisión Parquímetros		\$ 7.680,00	\$ 730.080,00	\$ 2.531.232,00
TOTAL	\$ 3.200.000,00	\$ 43.089,92	\$ 1.584.742,52	\$ 3.919.338,84
Egresos de Fondos				
Comisión MercadoPago		\$ -	\$ 5.618,25	\$ 23.730,30
Creación de la SRL		\$ 19.280,00	\$ -	\$ -
Registración de la marca		\$ 1.200,00	\$ -	\$ -
Otros gastos legales		\$ 13.000,00	\$ -	\$ -
Contratación Tecnología5	\$ 1.500.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Campaña Trimia		\$ 500.000,00	\$ -	\$ -
Publicidad Trimia		\$ 60.000,00	\$ 400.645,23	\$ 464.794,89
Data Center		\$ 41.666,67	\$ 164.628,63	\$ 191.496,59
T5 Mantenimiento de la app		\$ 408.333,33	\$ 1.558.064,77	\$ 1.807.535,68
IIBB		\$ 1.508,15	\$ 55.465,99	\$ 137.176,86
IIGG		\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 1.500.000,00	\$ 1.044.988,15	\$ 2.184.422,87	\$ 2.624.734,33
Saldo de Caja	\$ 1.700.000,00	\$ 698.101,77	\$ 98.421,43	\$ 1.393.025,94

Como se puede observar, el capital de trabajo, representado por la fila "Saldo de Caja", varía considerablemente de año a año. Mientras que del año 2017 al 2018 este disminuye dado que los pasivos corrientes sobrepasan los activos corrientes, la situación cambia en el mes de diciembre del 2018. En este momento es la primera vez que la empresa tiene mayor ingreso de fondos que egresos.

Flujo de Fondos

Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Momento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos de caja	-	\$ 43.089,92	\$ 1.584.742,52	\$ 3.919.338,84	\$ 5.487.074,37	\$ 6.584.489,24	\$ 7.572.162,63	\$ 8.329.378,89	\$ 9.162.316,78	\$ 10.078.548,46	\$ 10.884.832,34
Egresos de caja	\$ 1.500.000,00	\$ 1.044.988,15	\$ 2.184.422,87	\$ 2.624.734,33	\$ 2.989.572,40	\$ 3.294.508,78	\$ 3.548.185,96	\$ 3.768.173,49	\$ 3.967.886,68	\$ 4.162.313,13	\$ 4.362.104,16
Flujos de fondos	-\$ 1.500.000,00	-\$ 1.001.898,23	-\$ 599.680,35	\$ 1.294.604,51	\$ 2.497.501,97	\$ 3.289.980,46	\$ 4.023.976,67	\$ 4.561.205,41	\$ 5.194.430,10	\$ 5.916.235,33	\$ 6.522.728,18

El flujo de fondos parte del momento 0 hasta el momento 10. Estos momentos representan los meses de diciembre desde el año 2016 hasta el año

2026. Se consideró que esta cantidad de años es apropiada para mostrar la prosperidad del negocio a largo plazo ya que se espera que el proyecto tenga aproximadamente esa duración. Pasados los 10 años, el producto probablemente sea obsoleto por los avances en la tecnología. Asimismo, según las normativas del INPI, 10 años es el plazo durante el cual ParkApp goza de la exclusividad de la marca.

Como se puede observar, en el momento 0 hay una inversión inicial de \$ 1.500.000 que representa el 47% del capital social. Luego, desde el año 2017 al 2019, los flujos representan la diferencia entre los ingresos y los egresos de caja obtenidos del Anexo 19. Cabe agregar que, para el cálculo de los flujos del año 2020 al 2026, se utilizó un factor g de crecimiento para el aumento en los ingresos que puede ser observado en la siguiente tabla:

Factor de crecimiento (g)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	0,4	0,2	0,15	0,1	0,1	0,1	0,08

En el año 2020 se consideró un factor de crecimiento del 0,4 porque, al igual que el año anterior, se lo tomó como un año de gran crecimiento, en donde la compañía aún se encuentra en su momento de auge. A su vez, en los años 2021 y en el 2022 se fue reduciendo el factor consecutivamente implicando períodos más estables en cuanto al crecimiento. Desde el año 2023 en adelante, suponiendo que la empresa se encuentra en su etapa de madurez y posterior declive, se utilizó un factor mínimamente más elevado que el índice de inflación anual esperando. Respecto a los egresos de fondos, se los ajustó con los índices de inflación considerados previamente del informe del BCRA.

Valor Actual Neto

Para calcular la tasa de interés a ser utilizada en el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), se tomaron varias consideraciones. En primer lugar, se consideró la tasa de rendimiento de los bonos Bonar 2027 con una duración de 7 años. El rendimiento de este tipo de bono es el que se consideró apropiado para utilizar como interés base para el proyecto. En primer lugar, porque tiene

una duración parecida a la del proyecto elaborado y, en segundo lugar, porque es un tipo de bono proporcionado por un riesgo país alto con deuda soberana como lo es la Argentina. Como se puede observar en el cuadro que sigue proporcionado por la fuente Bloomberg Profesional, el rendimiento del mismo es de 5.565%⁴⁵. Por lo tanto, la tasa proporcionada por ParkApp tendrá como base mínima este porcentaje.

25) Bond Description		26) Issuer Description	
Pages 11) Bond Info 12) Addtl Info 13) Covenants 14) Guarantors 15) Bond Ratings 16) Identifiers 17) Exchanges 18) Inv Parties 19) Fees, Restrict 20) Schedules 21) Coupons Quick Links 32) ALLQ Pricing 33) QRD Quote Recap 34) TDH Trade Hist 35) CAC Corp Action 36) CF Prospectus 37) CN Sec News 38) HDS Holders 39) WPR Underly Info 66) Send Bond		Issuer Information Name REPUBLIC OF ARGENTINA Industry Sovereigns Security Information Mkt Iss Domestic Country AR Currency USD Rank Sr Unsecured Series Coupon 7.875000 Type Fixed Cpn Fr... S/A Day Cnt ISMA-30/360... Iss Price Maturity 12/30/2027 BULLET Iss Sprd Calc Type (1)STREET CONVENTION Announcement Date 12/30/2015 Interest Accrual Date 12/30/2015 1st Settle Date 12/30/2015 1st Coupon Date 06/30/2016	
		Identifiers ID Number JV4824530 ISIN ARARGE320184 FIGI BBG00BT3VS38 Bond Ratings Moody's NA S&P B- Composite NR Issuance & Trading Amt Issued/Outstanding USD 4,690,499.56 (M) / USD 4,690,499.56 (M) Min Piece/Increment 1.00 / 1.00 Par Amount 1.00 Book Runner N/A Exchange Multiple	

A su vez, se tuvo en cuenta el rendimiento de los bonos del tesoro americano a 10 años. De esta manera se puede comparar el rendimiento de un bono con la misma duración que el proyecto y a su vez proporcionado por un riesgo país bajo como lo es Estados Unidos. El rendimiento del mismo es de 2,38%⁴⁶, este dato se puede observar en la siguiente tabla en la columna de 10 años en la fecha consultada del 23/02/2017. El mismo fue proporcionado por la fuente de la FED o del Sistema de la Reserva Federal de los Estados Unidos.

⁴⁵ La información fue obtenida del sitio oficial de Bloomberg Profesional. El sitio web del mismo se encuentra en: <https://www.bloomberg.com/profiles/companies/1063738D:US-fuente-cigar>. Fecha de consulta: 23/02/17.

⁴⁶ La información fue obtenida del sitio oficial de la Reserva Federal de Estados Unidos Consultado en: <https://www.federalreserve.gov/>. Fecha de consulta: 22/02/17.

Date	1 Mo	3 Mo	6 Mo	1 Yr	2 Yr	3 Yr	5 Yr	7 Yr	10 Yr	20 Yr	30 Yr
02/01/17	0.50	0.51	0.65	0.83	1.22	1.49	1.93	2.27	2.48	2.80	3.08
02/02/17	0.50	0.52	0.64	0.84	1.21	1.48	1.92	2.27	2.48	2.80	3.09
02/03/17	0.49	0.51	0.63	0.82	1.21	1.49	1.93	2.27	2.49	2.82	3.11
02/06/17	0.48	0.53	0.62	0.79	1.16	1.43	1.86	2.19	2.42	2.76	3.05
02/07/17	0.51	0.53	0.63	0.80	1.16	1.43	1.85	2.17	2.40	2.74	3.02
02/08/17	0.52	0.54	0.63	0.79	1.15	1.40	1.81	2.14	2.34	2.68	2.96
02/09/17	0.51	0.54	0.64	0.80	1.20	1.46	1.88	2.20	2.40	2.74	3.02
02/10/17	0.51	0.55	0.64	0.81	1.20	1.47	1.89	2.22	2.41	2.75	3.01
02/13/17	0.50	0.52	0.63	0.82	1.20	1.48	1.92	2.24	2.43	2.77	3.03
02/14/17	0.51	0.54	0.66	0.84	1.25	1.53	1.98	2.29	2.47	2.81	3.07
02/15/17	0.53	0.54	0.67	0.86	1.27	1.57	2.01	2.33	2.51	2.84	3.09
02/16/17	0.51	0.53	0.66	0.82	1.22	1.50	1.95	2.26	2.45	2.80	3.05
02/17/17	0.50	0.53	0.66	0.82	1.21	1.48	1.92	2.23	2.42	2.78	3.03
02/21/17	0.49	0.53	0.69	0.83	1.22	1.50	1.93	2.24	2.43	2.78	3.04
02/22/17	0.47	0.52	0.68	0.82	1.22	1.49	1.92	2.23	2.42	2.78	3.04
02/23/17	0.39	0.51	0.66	0.81	1.18	1.44	1.87	2.20	2.38	2.75	3.02

Thursday Feb 23, 2017

Luego de estos cálculos se llegó a la conclusión que la tasa de interés (i) del proyecto debía ser mayor que la proporcionada por ambos bonos mencionado anteriormente. De esta manera se decidió optar por un interés del 12% calculado desde el rendimiento del Bonar 2027 sumando una prima de riesgo del 7%. A partir de esta tasa, se calculó el factor de actualización del período con la siguiente fórmula $(1/(1+i)^t)$. Allí, se obtuvieron los factores de actualización correspondientes que, al ser multiplicados por los flujos, dan el valor presente de los mismos. Finalmente, se calculó el VAN con la suma de ellos. Esto se puede observar en el siguiente cuadro:

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Momento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujos	-\$ 1.500.000,00	-\$ 1.001.898,23	-\$ 599.680,35	\$ 1.294.604,51	\$ 2.497.501,97	\$ 3.289.980,46	\$ 4.023.976,67	\$ 4.561.205,41	\$ 5.194.430,10	\$ 5.916.235,33	\$ 6.522.728,18
Tasa de descuento		12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
FA, por Período		0,89286	0,79719	0,71178	0,63552	0,56743	0,50663	0,45235	0,40388	0,36061	0,32197
VP de Flujos	-\$ 1.500.000,00	-\$ 894.551,99	-\$ 478.061,50	\$ 921.473,92	\$ 1.587.207,65	\$ 1.866.823,27	\$ 2.038.671,81	\$ 2.063.257,69	\$ 2.097.943,20	\$ 2.133.453,77	\$ 2.100.143,90

Período	VAN	
10 años	\$	11.936.361,73
5 años	\$	1.502.891,35
3 años	-\$	1.951.139,57

Para un correcto análisis, se calculó tanto el VAN de los primeros 3 años como el de los 5 y 10 años de duración del proyecto. Como se puede ver, el VAN del período 2016-2019 devuelve un número negativo de -\$1.951.139,57. Esto es fácil de entender ya que tres de los cuatro flujos de fondos del período son negativos. Aunque en este punto el proyecto no parezca muy atractivo, la situación cambia en el año 5 dado que el VAN muestra un número positivo de \$1.502.891,35. Esto es de esperar ya que en el año 2021 se recupera la inversión y la tasa interna de retorno pasa a ser mayor que la tasa de descuento del 12% utilizada para el cálculo del VAN. Asimismo, el VAN de todo el proyecto alcanza los \$11.936.361. Esto nuevamente demuestra que los primeros tres años no son representativos ya que el proyecto en su totalidad es atractivo y rentable

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), se consideró el mismo razonamiento utilizado para el cálculo del VAN:

Período	TIR	Tasa i
10 años	49,6%	12%
5 años	26,0%	12%
3 años	-33,2%	12%

Como se puede observar en la tabla, en los primeros 3 años del proyecto, se obtiene una TIR negativa y menor a la tasa de descuento utilizada para calcular el VAN. Esto tiene sentido dado que el Valor Actual Neto calculado del mismo período es menor que cero. Al calcular la TIR del año 5, ésta no solo pasa a ser positiva sino que también supera a la tasa de descuento. En el cálculo de los 10 años, se puede observar que la TIR obtenida es considerablemente superior que la tasa de interés promedio. Nuevamente, esto es de esperar dado que el VAN en el mismo período resultó ser considerablemente mayor que el VAN del año 3 y del año 5.

Período de Recupero Simple

El Período de Recupero Simple se calculó con los flujos acumulados del período. Como se puede ver, en el año 2020 la inversión ha sido enteramente recuperada. El momento exacto se calculó dividiendo el último flujo acumulado negativo por el flujo positivo del momento 4. El valor da un 0,72 que representa un total de 264 días. El recupero exacto se da en el mes de septiembre del 2020.

t	0	1	2	3	4
Flujos	-\$ 1.500.000,00	-\$ 1.001.898,23	-\$ 599.680,35	\$ 1.294.604,51	\$ 2.497.501,97
Flujos acumulados	-\$ 1.500.000,00	\$ -2.501.898,23	\$ -3.101.578,57	\$ -1.806.974,06	\$ 690.527,91

Período de Recupero	0,72
Días	264,08
Recupero Simple Nominal	3 años y 264 días

Período de Recupero Compuesto

En cuanto al período de recupero compuesto, se utilizó el valor presente de los flujos para calcular los flujos acumulados del período.

t	0	1	2	3	4	5
Valor Presente de Flujos	-\$ 1.500.000,00	-\$ 894.551,99	-\$ 478.061,50	\$ 921.473,92	\$ 1.587.207,65	\$ 1.866.823,27
Flujos acumulados	-\$ 1.500.000,00	\$ 2.394.551,99	\$ 2.872.613,49	-\$ 1.951.139,57	\$ 363.931,92	\$ 1.502.891,35

Período de Recupero	0,19
Días	71,16
Recupero Compuesto	4 años y 71 días

Como se puede observar, en el año 2021 se recupera la inversión. El momento exacto es en el mes de marzo, o el día número 72 del año. En comparación con el recupero simple, el compuesto ocurre seis meses después.

Punto de Equilibrio

Para encontrar el punto de equilibrio se utilizaron dos métodos. En primer lugar, se calculó en pesos y luego, con estos montos, se halló el punto de equilibrio en usuarios. Para el primero, se dividieron los costos fijos y semi-

fijos anuales por uno menos los costos variables dividido las ventas. Los resultados se pueden ver en la siguiente tabla:

Pto Eq. 2017	=	$\frac{CF}{1-(CV/VENTAS)}$	=	$\frac{\$ 522.500,00}{\$ 1,0}$	=	\$ 522.500,00
Pto Eq. 2018	=	$\frac{CF}{1-(CV/VENTAS)}$	=	$\frac{\$ 2.125.645,51}{\$ 0,9964698}$	=	\$ 2.133.176,02
Pto Eq. 2019	=	$\frac{CF}{1-(CV/VENTAS)}$	=	$\frac{\$ 2.465.995,11}{0,9939526691}$	=	\$ 2.480.998,53

Como se puede observar, el punto de equilibrio en pesos del 2019 es de \$ 2.480.998,50. Comparando este número con los ingresos del mismo año que alcanzan los \$ 3.924.094,83, se puede decir que los ingresos superan los costos logrando entonces alcanzar “el break even” en el año 2019.

Al calcular el punto de equilibrio en usuarios, el análisis demuestra que se llega al punto de equilibrio en el mismo momento. Para poder encontrar los diferentes puntos, se calculó el ingreso por usuario tanto por el pago mensual de la versión premium como por la comisión del parquímetro, ambas de forma anual. Luego, al dividir el punto de equilibrio en pesos por el ingreso en pesos por usuario, se obtuvo la cantidad de usuarios en equilibrio para cada año. Estos cálculos se pueden ver de forma más simplificada en el cuadro:

	2017	2018	2019
Ingreso por usuario			
Pago mensual	\$ -	\$ 150,00	\$ 240,00
Comisión parquímetro	\$ 76,80	\$ 1.036,80	\$ 1.267,20
Total	\$ 76,80	\$ 1.186,80	\$ 1.507,20
Pto de equilibrio en cantidad de usuarios	6803,39	1797,42	1646,10

Como se puede observar en el año 2017, el ingreso por usuario es considerablemente bajo. Esto se debe a que la versión premium está en funcionamiento a partir del mes de diciembre de este año. A su vez, se puede observar que, tanto en el año 2018 como en el 2019, el ingreso total por usuario incrementa notoriamente. El ingreso que más incrementa es el de la comisión por parquímetro. En el año 2019, el punto de equilibrio en usuarios es

de 1.646. Si se observa la cantidad de usuarios premium esperada para ese mismo año que es de 2.520, esto demuestra que el punto de equilibrio en usuarios también se alcanza en el 2019.

Propuesta de financiamiento para inversores

La inversión inicial que requiere el negocio es de \$1.500.000. Esa suma será destinada a la contratación de Tecnología5 para el desarrollo de la versión gratuita de ParkApp. Sumado a esto, hasta el mes de noviembre del 2018, los egresos de fondos de la empresa serán mayores a los ingresos de fondos. Por lo tanto, hasta ese momento, ParkApp necesitará un total de \$1.607.092,59 para financiar sus operaciones. Por esa razón, las socias inversoras, constituirán un capital social de \$3.200.000, proveniente de sus ahorros personales, que permitirán a la empresa solventarse en ese período inicial.

No obstante, se elaborará una propuesta de financiamiento para inversores que puedan llegar a estar interesados en el negocio. Se le propondrá al candidato interesado invertir \$1.000.000 en el negocio a cambio del 30% de la compañía.

Sumado a esto, se propondrán las siguientes pautas para el cobro de dividendos. Bajo las condiciones de que la empresa obtenga un resultado neto positivo y el saldo de caja sea tal que pueda soportar las inversiones planeadas para el año siguiente, el porcentaje del resultado neto destinado a reparto de dividendos será del 25%.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	\$ 79.825,92	\$ 1.591.487,02	\$ 3.924.094,84	\$ 5.493.732,77	\$ 6.592.479,32	\$ 7.581.351,22	\$ 8.339.486,35	\$ 9.173.434,98	\$ 10.090.778,48	\$ 10.898.040,76
IIBB (3,5%)	\$ 2.793,91	\$ 55.702,05	\$ 137.343,32	\$ 192.280,65	\$ 230.736,78	\$ 265.347,29	\$ 291.882,02	\$ 321.070,22	\$ 353.177,25	\$ 381.431,43
Costos Variables	\$ -	\$ 5.618,25	\$ 23.730,30	\$ 27.028,81	\$ 29.785,75	\$ 32.079,25	\$ 34.068,17	\$ 35.873,78	\$ 37.631,60	\$ 39.437,91
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 77.032,01	\$ 1.530.166,72	\$ 3.763.021,22	\$ 5.274.423,31	\$ 6.331.956,80	\$ 7.283.924,68	\$ 8.013.536,16	\$ 8.816.490,98	\$ 9.699.969,64	\$ 10.477.171,42
Costos Semi-Fijos	\$ 462.500,00	\$ 1.725.000,28	\$ 2.001.200,22	\$ 2.279.367,05	\$ 2.511.862,49	\$ 2.705.275,90	\$ 2.873.003,01	\$ 3.025.272,17	\$ 3.173.510,50	\$ 3.325.839,01
Costos Fijos	\$ 60.000,00	\$ 400.645,23	\$ 464.794,89	\$ 529.401,38	\$ 583.400,32	\$ 628.322,15	\$ 667.278,12	\$ 702.643,86	\$ 737.073,41	\$ 772.452,93
Gastos	\$ 500.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA	-\$ 945.467,99	-\$ 595.478,79	\$ 1.297.026,11	\$ 2.465.654,88	\$ 3.236.693,99	\$ 3.950.326,63	\$ 4.473.255,03	\$ 5.088.574,95	\$ 5.789.385,72	\$ 6.378.879,48
Amortizaciones	\$ 3.348,00	\$ 153.348,00	\$ 303.348,00	\$ 303.348,00	\$ 303.348,00	\$ 303.348,00	\$ 153.348,00	\$ 3.348,00	\$ 3.348,00	\$ 3.348,00
EBIT	-\$ 948.815,99	-\$ 748.826,79	\$ 993.678,11	\$ 2.162.306,88	\$ 2.933.345,99	\$ 3.646.978,63	\$ 4.319.907,03	\$ 5.085.226,95	\$ 5.786.037,72	\$ 6.375.531,48
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 510.419,77	-\$ 1.026.671,10	-\$ 1.276.442,52	-\$ 1.511.967,46	-\$ 1.779.829,43	-\$ 2.025.113,20	-\$ 2.231.436,02
RESULTADO NETO	-\$ 948.815,99	-\$ 748.826,79	\$ 993.678,11	\$ 1.651.887,11	\$ 1.906.674,89	\$ 2.370.536,11	\$ 2.807.939,57	\$ 3.305.397,52	\$ 3.760.924,52	\$ 4.144.095,46

A modo de ejemplo, como se puede ver en la tabla, para el año 2019, la empresa obtendrá un resultado neto de \$ 993.678,11. Teniendo en cuenta que no hay inversiones específicas planeadas para el año 2020, se reinvertirá en la

compañía un total de \$ 745.258,58 para solventar las operaciones. El 25% restante que equivale a \$ 248.419,53 será destinado a dividendos. El inversor obtendrá una suma de \$ 74.525,86 que representa el 30% del resultado neto destinado al reparto de dividendos. Las socias se dividirán el restante en partes iguales.

La tabla mencionada fue elaborada tomando en cuenta los factores de crecimiento (g) mencionados anteriormente para proyectar los ingresos y los índices de inflación utilizando previamente para proyectar los costos. A su vez, cabe mencionar que, para la proyección de las amortizaciones, se tomó en cuenta que a partir del mes de julio del 2023 en adelante se habrá terminado de amortizar el software. Sin embargo, la creación de la SRL, la registración de la marca y otros gastos legales seguirán a amortizándose hasta el año 2026.

A su vez también se elaboró una tabla para mostrar la redistribución de dividendos tanto para el inversor como para las socias. Observando esto, se puede llegar a la conclusión de que el inversor habrá recuperado su inversión para el año 2025 ya que la suma de los dividendos cobrados da un total de \$ 1.259.777,84.

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	SUMA
Dividendos totales (25%)	248.419,53	412.971,78	476.668,72	592.634,03	701.984,89	826.349,38	940.231,13	4.199.259,45
Dividendos inversor (30%)	74.525,86	123.891,53	143.000,62	177.790,21	210.595,47	247.904,81	282.069,34	1.259.777,84
Dividendos socias	173.893,67	289.080,24	333.668,11	414.843,82	491.389,42	578.444,57	658.161,79	2.939.481,62

Análisis de la inversión en el proyecto frente a otras opciones

Para demostrar qué tan atractivo es el negocio propuesto frente a otras opciones de inversión, es importante comparar el rendimiento del mismo con otros. Para mostrar esto se va a comparar tanto la TIR a 4 años de ParkApp como la TIR del proyecto en tu totalidad con diferentes tasas de plazos fijos de bancos distintos.

	Tasas Plazo Fijo	ParkApp	
	TEA a 365 Días	TIR a 4 años	TIR a 10 años
Santander Río	14,00%	7,0%	49,6%
ICBC	17,45%	7,0%	49,6%
HSBC	14,00%	7,0%	49,6%
	TNA a 180 Días	7,0%	49,6%
BBVA Francés	16,50%	7,0%	49,6%
Banco Citi	15,50%	7,0%	49,6%
Banco Nacion	19,00%	7,0%	49,6%

Se tomaron en cuenta tres Tasas Efectivas Anuales con plazos de 365 días de diferentes bancos y tres Tasas Nominales Anuales con plazos a 180 días de otros tres bancos. Estas tasas se pueden ver con mayor detalle en el Anexo 20. De esta manera se podrá tener en cuenta el costo de oportunidad existente que surge de invertir en ParkApp y no en otras inversiones de bajo riesgo.

Como se puede observar en la tabla, si se comparan las tasas de plazo fijo de los diferentes bancos con la TIR a 4 años de ParkApp, la última no parece una alternativa atractiva. Sin embargo, si se comparan estas mismas tasas con la TIR del proyecto a 10 años se puede observar que esta última supera ampliamente tanto la TNA y TEA a 180 y 365 días de los distintos plazos fijos. Esto demuestra que a largo plazo la inversión en ParkApp sugiere un retorno considerablemente mayor que la inversión en plazo fijo.

Capítulo 6: Equipo

En el equipo de Parkapp, los miembros más importantes son los socios fundadores, Paula Benvenuto y Paula Civale, ya que estas serán las propias empleadas de su emprendimiento. Ambas tienen una muy buena relación por conocerse hace más de 8 años; compartieron sus últimos años del colegio secundario y toda su formación profesional en la Universidad de San Andrés. Este vínculo de confianza será vital para el negocio ya que ambas conocen mutuamente sus virtudes y debilidades. En primer lugar, Paula Benvenuto, con 22 años de edad, realizó sus estudios primarios y secundarios en el colegio St John's. Luego, obtuvo la Licenciatura en Administración de Empresas en la Udesa. En enero del año 2015, Paula viajó a Francia por 5 meses para realizar un intercambio universitario en la ciudad de Lyon. Allí, quedó fascinada por una serie de apps móviles que facilitaron su estadía. En primer lugar Duolingo, una app gratuita y sencilla para aprender el idioma francés con varios niveles interactivos para ir superando. También, utilizó Paris Metro- Map and Route Planner, un app que calcula el tiempo de viaje, los cambios de subte que debes hacer y los lugares exactos de espera del transporte, entre otras. Cabe agregar que fue en Lyon donde Paula escuchó hablar de Uber por primera vez. Allí, utilizó la app por primera vez y se interesó por el concepto de comunidad colaborativa. A su regreso y a unos pocos meses de obtener la licenciatura, ambas amigas comenzaron a soñar con la posibilidad de emprender algo propio. Paula inició su carrera profesional en la empresa IBM, en el área de Operaciones. Allí, consiguió valiosos contactos que la ayudarían en su proyecto personal. Además, adquirió experiencia sobre el manejo de proyectos tecnológicos, cuáles son sus entregables, sus etapas, las personas y stakeholders involucrados, etc.

Por otro lado, Paula Civale partió de Argentina hacia Chile a los 3 años y luego, pasó parte de su adolescencia en Venezuela debido al puesto de trabajo de su padre. Al cumplir los 15 años, la familia Civale volvió a instalarse en Argentina, esta vez de manera definitiva. Las socias se conocieron en el año

2008 en el colegio St John's. En el año 2012, ambas decidieron anotarse en la Universidad de San Andrés para cursar la Licenciatura en Administración de Empresas. A mediados del año 2015, Paula también realizó un intercambio universitario pero a la ciudad de FrankFurt, Alemania. Allí, realizó un curso de "Entrepreneurship" donde desarrolló un proyecto académico tecnológico con compañeros de distintas ciudades del mundo. Al regresar, ambas socias se vieron en la misma sintonía e intrigadas por conocer más sobre el mundo emprendedor. Paula Civale, por su parte, también tuvo un breve paso por IBM donde formó parte del equipo de PSP (Project Staffing Professionals). Aquí, formo lazos con distintas proveedoras de Recursos Humanos como Direcciona, Acciona IT, Stefanini, etc. Además, adquirió conocimientos sobre los skills más buscados en el mercado tecnológico. Entre ellos: desarrollador de aplicaciones móviles, desarrollador de aplicaciones COBOL, especialista SAP en habilitación de aplicaciones, desarrollador Java Core, especialista de testing, etc.

En el año 2016, Paula y Paula, cansadas por el caos de Capital Federal, el tránsito, las complicaciones para estacionar y buscar fichas para el parquímetro decidieron buscarle una solución al problema. De esta forma nace ParkApp, una aplicación móvil para que el conductor argentino no pierda tiempo estacionando. En primer lugar, las socias decidieron patentar la marca en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) y, a los pocos meses, crearon una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) para comenzar las operaciones. Ambas tienen igual participación accionaria (50%) y las decisiones de cualquier índole son tomadas en conjunto y de forma unánime. Respecto a las tareas, las socias se las dividirán entre ellas, mientras que no sea necesaria la contratación de personal extra. Paula Benvenuto estará a cargo de llevar la contabilidad del negocio mientras que Paula Civale coordinará el marketing y la publicidad del producto.

El área de Producción, como se especificó anteriormente, estará completamente tercerizada. El equipo de trabajo necesitará contar con una gran variedad de skills. En primer lugar, el coordinador será lo que se conoce con el nombre de "full-stack developer". Esto es, que conozca bien y le sean

familiares todas las facetas del front-end y del back-end y los diferentes sistemas operativos y componentes que quedan en medio de esas fronteras. La demanda de programadores de estas características es una tendencia en aumento a la hora de realizar tareas de recruiting. En el caso puntual de ParkApp, al ser un startup, no se cuentan con excesivos recursos. Por eso, el presupuesto de Tecnologia5 es lo más acotado posible e incluye un equipo compuesto solamente por tres personas. Es crítico para el negocio que al menos una de ellas sea capaz de asumir tareas de distinto tipo y estar preparada para liderar las diferentes etapas técnicas del proyecto. Por lo tanto, este coordinador necesitará conocer y entender muchos lenguajes de programación distintos: MySQL, Java, PHP, Swift y Android. Asimismo, el segundo programador, con una clasificación semi-senior, necesitará entender de Java y MySQL, herramientas para realizar el back-end de ParkApp, así como de PHP para realizar el sitio web. Por último, el programador junior conocerá Android y Swift, lenguajes para programar la app compatible con los sistemas operativos Android e iOS, respectivamente. El programador semi senior es el que quedará trabajando en ParkApp para su mantenimiento y mejora constante. Esta elección está justificada por un tema de costos ya que el salario de un programador “full stack” es muy elevado como para ser contratado de forma permanente. Además, el desarrollador semi senior encontrará el puesto desafiante porque aún no está capacitado en todos los lenguajes de programación necesarios para crear ParkApp. Deberá involucrarse desde un comienzo en todas las tareas del proyecto junto con el coordinador lo cual aumentará su motivación. Tecnologia5 se encargará del recruitment para formar el equipo tecnológico porque las socias no se encuentran lo suficientemente capacitadas como para reclutar este tipo de perfiles. La búsqueda será lanzada de manera interna pero, de ser necesario, se trabajará con la consultora Acciona, empresa de servicios de tecnología con foco en la provisión de recursos especializados en IT, desarrollo de soluciones y consultoría de proyectos tecnológicos.

Con respecto a la publicidad y el marketing de la app, como ya se dijo anteriormente, la campaña estará tercerizada con la empresa argentina Trimia,

ubicada en Bartolomé Cruz 2360, Olivos. El equipo de trabajo estará compuesto por un ejecutivo de cuenta, un community manager, un ads planner, un director de arte, un diseñador gráfico y un creativo. El ejecutivo de cuenta, Nazareno López, será el enlace entre las socias y el equipo. Se reunirá con el equipo de manera semanal y con las socias cada 15 días. Estará en contacto con ellas para proveer feedback en cada idea que presente el equipo. El community manager, Santiago Navarro, se encargará de las redes sociales: twitter, instagram, snapchat, Facebook. Será el encargado de postear nuevos contenidos, mantener actualizados los perfiles y pagar los anuncios cuando corresponda. El ads planner, Raquel Cabrera, manejará el presupuesto que las socias otorguen a Trimia para la campaña y decidirá cuál es la manera más efectiva de repartir el presupuesto entre los diferentes canales y redes sociales. El creativo, Sebastián Gómez, será el encargado de las ideas. Luego, la directora de arte, Micaela Conte, y la diseñadora gráfica, Laura Dellacha, armarán de manera conjunta la estética de ParkApp, el diseño integral de la marca, el logo, los colores, las tipografías a utilizar, etc. Luego, con esta estética armarán las distintas piezas y contenidos a utilizar en la campaña de lanzamiento y posterior publicidad de la app. Los seis integrantes del equipo han finalizado sus estudios universitarios en la Universidad de Buenos Aires, a excepción de Raquel Cabrera que estudió la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Nazareno, Santiago y Sebastián estudiaron Publicidad mientras que Laura y Micaela eligieron la Licenciatura en Diseño Gráfico. El equipo cuenta con gran experiencia; alguno de sus clientes previos han sido Dove, Quilmes, Tarjeta Naranja, DIRECTV, Peugeot, Petrobras, Clínica Van Thienen, Pepsi, etc.

Capítulo 7: Legales⁴⁷

Sociedad

Las consideraciones legales serán sumamente relevantes para el desarrollo y el éxito del negocio. Por lo tanto, por tratarse de un punto clave para la viabilidad de Parkapp, en este capítulo se analizará la constitución de una sociedad apropiada que cuente con los permisos y protecciones legales correspondientes.

Las socias Paula Benvenuto y Paula Civale constituirán una S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada). Al evaluar las ventajas y desventajas entre una S.R.L y un S.A., se pudo notar que la primera es más fácil de armar y operar en su manejo diario. En primer lugar, su estatuto es más flexible: no exige un mínimo de capital ni escritura pública. Además, tiene algunas ventajas impositivas respecto de la S.A, y está sujeta a menores controles por parte de la Inspección General de Justicia lo que lleva a reducir los gastos. Por estas razones, se pensó a la S.R.L como la opción más sencilla dado la estructura del negocio. Sin embargo, en el caso de que la estructura se expanda y requiera más socios, se evaluará la opción de transformarse en una Sociedad Anónima. Su principal ventaja es la rapidez y sencillez al momento de la transferencia de las acciones, permitiendo ingreso o salida de socios sin grandes formalismos. Además, a diferencia de la S.R.L., esta sociedad puede cotizar en bolsa. Esta transformación se considerará en el punto en que las ventajas proporcionadas por la S.R.L., no sean suficientes y la expansión de esta sea tal que se requiera una S.A para soportar los cambios.

En cuanto a la gerencia de la sociedad, se va a establecer una de tipo plural con firma indistinta. Esto significa que la firma de cualquiera de las socias por sí sola alcanzará para celebrar cualquier contrato. Esto implica que ambas socias se deben tener confianza mutua en las decisiones que tomen, lo cual se da en este caso particular. Esto es justamente un beneficio que tiene ParkApp

⁴⁷ Agradecemos al Doctor Casiano Highton, especialista en Derecho Laboral y Civil, por asesorarnos en los distintos aspectos legales relevantes para el negocio de ParkApp.

ya que las socias no sólo son colegas, sino que también son grandes amigas. Sumado a esto, el órgano de fiscalización o sindicatura no será formado por no ser obligatorio. Las socias conformarán el órgano deliberativo y el órgano de administración de la sociedad a la vez. Por lo tanto, este tipo de estructura va a agilizar decisiones que deban tomarse en términos legales.

En cuanto a la inscripción de la sociedad, se debe hacer en la Inspección General de Justicia (IGJ) del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Dentro de la página web “www.jus.gob.ar”⁴⁸ se deberá acceder a la sección de Trámites, luego al Registro Público de Comercio y finalmente a la sección de Sociedades Comerciales. Luego se optará por el tipo de sociedad “Sociedades de Responsabilidad Limitada”. Luego se deberá llenar un formulario de constitución bajo la sección: “SOCIEDADES NO INCLUIDAS EN EL ART 299 LSC”⁴⁹. ParkApp no está incluida en el artículo 299 de la ley 19550 de Ley de Sociedades Comerciales de fiscalización estatal permanente dado que no incluye ninguna de las circunstancias estipuladas por la Ley dentro del capital. Bajo la última actualización en el año 2006, la Ley estipula que incluye cualquier sociedad que tenga un capital social superior a 10 millones de pesos. Como este no será el caso, ParkApp no entra dentro de los límites del artículo 299; por lo tanto el formulario de constitución tiene un costo de \$1080 pesos. A su vez, el proceso completo para la constitución de la sociedad involucra distintos trámites, formularios, legalizaciones y honorarios y tiene un costo total aproximado de 19.280 pesos. Este monto está conformado de la siguiente manera⁵⁰:

⁴⁸ Para más información acerca de la constitución de una sociedad acceder a la siguiente página web: [http://www.jus.gob.ar/igj/tramites/guia-de-tramites/inscripcion-en-el-registro-publico-de-comercio/sociedades-comerciales/constitucion-de-sociedades-\(1\)/sociedades-de-responsabilidad-limitada.aspx](http://www.jus.gob.ar/igj/tramites/guia-de-tramites/inscripcion-en-el-registro-publico-de-comercio/sociedades-comerciales/constitucion-de-sociedades-(1)/sociedades-de-responsabilidad-limitada.aspx).

⁴⁹ Para ver el formulario de constitución, ver Anexo 22.

⁵⁰ Para ver el presupuesto completo, ver Anexo 23 y 24

Tasa retributiva de Servicios	\$30,00	
Der esc monto variable col. de Escribanos	\$250,00	
Legalizaciones	\$300,00	
Edicto boletín oficial estatutos(72 hs)	\$2.500,00	* Aprox. Depende de la cantidad de líneas del edicto.
Formulario IGJ- Reserva denominación SRL	\$350,00	
Matriz, copia (fojas)	\$900,00	
Fotocopias, gastos de librería	\$250,00	
Seguro de Caución	\$1.200,00	* Aprox. depende de la Cantidad de Directores y del capital Social
Formulario IGJ - Constitución SRL.-Normal	\$1.080,00	
Aporte notarial colegio esc caba - monto fijo	\$120,00	
Diligenciamiento de inscripciones	\$2.000,00	
Dictamen precalificadorio	\$2.800,00	
Honorarios sociedades mínimo	\$7.500,00	
Total Trámite Simple	\$19.280,00	

A su vez el domicilio fiscal de Parkapp se ubicará en Rivadavia 4720 CABA. Aunque las socias tengan domicilio en provincia de Buenos Aires, tener el domicilio legal de la sociedad en Capital Federal podrá simplificar las operaciones. El capital social va a estar conformado únicamente por bienes dinerarios de las socias gerentes. El total será de 3,2 millones de pesos. Las socias tendrán igual participación en las cuotas de la sociedad ya que aportarán el dinero en partes iguales.

Impuestos

En cuanto al pago de impuestos, se tendrán que abonar tres impuestos principales. El primero es el Impuesto a las Ganancias, un impuesto directo, que se abona de forma anual a la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos). El monto a pagar se obtendrá aplicando el 35% al resultado impositivo de la empresa. Por otro lado, a nivel local se deberá pagar el Impuesto a los Ingresos Brutos que es del 3.5%. Este impuesto directo se deberá abonar a la AGIP (Administración Gubernamental de Ingresos Públicos) de forma mensual dado que se abona a la Ciudad de Buenos Aires. Por último, se tendrá que abonar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) que representa un 21% en nuestro país. Este es un impuesto indirecto que a fin de cuentas

repercute en el usuario o consumidor final. Sin embargo, al final de cada mes se deberá pagar al fisco la diferencia entre el IVA crédito fiscal y el IVA débito fiscal. Este último se obtendrá del cobro de los usuarios finales o clientes indirectos de la aplicación.

Registros y Patentamientos

Para proteger las ideas y la marca de la empresa se llevarán a cabo diferentes procedimientos de patentamiento en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual). En primera instancia, para registrar la marca, se deberá ingresar al sitio web del INPI y completar la Solicitud de Registro de Marca que tiene un costo de 1.200 pesos. Este pago incluye un logo o una gráfica que no exceda los 6 cm de ancho y 6 cm de alto (Para más información ver Anexo 24). Si la solicitud cumple con los requisitos de la Ley de Marcas (Ley 22.362)⁵¹ y el Decreto Reglamentario de la Ley de Marcas (Decreto 558/81)⁵² será concedida y se obtendrá el Título a la Marca Registrada. Este proceso de inicio a fin tiene un plazo de aproximadamente un año y proporcionará la exclusividad de la marca ParkApp por 10 años. Con respecto a la patente de software, esto se realiza en la Dirección Nacional de Derechos de Autor. Según el abogado Diego Salvador Gasulla, especialista en Propiedad Intelectual, la concesión de una patente de software es un asunto excepcional y altamente improbable⁵³. El costo no es elevado pero es un trámite que dura aproximadamente cinco años. Por estas razones, las socias decidieron no seguir adelante con la patente del software. Según el Doctor Gasulla, será suficiente con la protección que brinda la Ley 11. 723 sobre la Propiedad Intelectual⁵⁴.

⁵¹ Para más información sobre la Ley 22.362 acceder a la siguiente página web: <http://www.inpi.gov.ar/index.php?Id=273&criterio=3>.

⁵² Para más información sobre el Decreto 558/81 acceder a la siguiente página web: <http://www.inpi.gov.ar/index.php?Id=274&criterio=3>.

⁵³ Agradecemos al Doctor Gasulla por responder nuestras consultas respecto a las patentes de software.

⁵⁴ Para más información acerca de la Ley 11.723 acceder a la siguiente página web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm>.

Habilitaciones y licencias

En cuanto a habilitaciones necesarias para el funcionamiento del negocio, será necesario cumplir con los requisitos de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales. Debido al avance de la tecnología han surgido severos problemas y cuestionamientos éticos en el uso de los datos. Actualmente, un gran número de sitios web y aplicaciones móviles exigen a los ciudadanos registrarse para poder acceder a sus servicios y, en algunas ocasiones, violan la privacidad de sus usuarios. Cuando el usuario quiera utilizar ParkApp tendrá que proporcionar datos tales como su nombre y apellido, fecha de nacimiento, cuenta de email, modelo del automóvil que maneja, patente y, en el caso de adquirir la versión Premium, los datos de su tarjeta de crédito. ParkApp tendrá que realizar la inscripción de su base de datos privada para figurar en el Registro Nacional de Bases de Datos. En el sitio web de la Dirección⁵⁵, las socias tendrán que descargar un formulario de inscripción que tiene una tarifa de 3.000 pesos (ver Anexo 25). Este tendrá que ser completado con los datos de la sociedad, impreso y certificado por un escribano o entidad bancaria y, por último, enviado a la sucursal del PDP ubicado en la calle Sarmiento 1118 5to piso, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, junto con su comprobante de pago.

Las licencias y condiciones de uso se elaborarán para la protección propia de la empresa. Estas tendrán que ser aceptadas por el usuario una vez que haya descargado la app y quiera utilizarla. En estas condiciones se intentará adecuar la normativa con el objetivo de eximir a la sociedad de cuanta responsabilidad sea posible para luego no tener problemas de reclamos por el mal uso de ciertos usuarios. Por lo tanto, la aceptación de estas condiciones es sumamente importante para la protección de la sociedad y de sus socias. Es por esto que se pondrá especial foco en que esté bien redactado y considere, en la medida en que sea posible, todas las condiciones legales que sean adecuadas. En el momento previo a la registración en la app, el usuario tendrá que leer un escrito en la pantalla que expondrá un número de circunstancias en

⁵⁵ Para acceder al sitio oficial de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales, ingresar al siguiente link: <http://www.jus.gob.ar/datos-personales.aspx>. Fecha de consulta: 4/01/17.

las cuales el usuario no podrá demandar o imputar a la empresa frente a distintas contingencias. Al final del escrito el usuario tendrá la opción de “aceptar” o “declinar” el contrato. Para acceder al uso de la app, tendrá que aceptar estas condiciones.

Contratos y Seguros

En primer lugar, ParkApp S.R.L. firmará pactos de indemnidad con las empresas tercerizadas con las que trabaje. Tanto con Tecnologia5 como con Trimia, se realizarán contratos de indemnidad para que la sociedad no sea responsable solidaria frente a ciertas contingencias. Por ejemplo, en el caso de que un empleado de algunas de las dos compañías tenga algún accidente o problema de salud, se asegurará de que el pago sea cubierto con sus propios seguros de ART y no por cuenta de ParkApp. A su vez, se firmará un contrato de confidencialidad con ambos en donde se especificará que tanto la idea como el código fuente del software solamente podrá ser utilizado y explotado para el uso exclusivo de la compañía. Los honorarios que se abonarán a los abogados que confeccionarán estos contratos constituyen un monto aproximado de \$10.000.

En segundo lugar, y como requisito para la constitución de la SRL, se elaborarán seguros de caución para proteger a las socias. El costo de este seguro está incluido en el armado de la sociedad y su objetivo es cubrir los daños que puedan llegar a generar las socias gerentes con su conducta.

Capítulo 8: Plan de Implementación y Riesgos

Cronograma

En el siguiente cronograma, se podrán ver todas las tareas previas a la puesta en marcha del negocio. Como se puede ver, algunas tareas ya han comenzado en el mes de enero del presente año. El comienzo de las operaciones, acompañado por el lanzamiento de la app en las tiendas App Store y Play Store, está previsto para el mes de julio de 2017. No obstante, durante varios meses del año se continuarán los trámites para finalizar el trámite de registración de la marca en el INPI. Además, desde mayo a octubre del 2017 tomará lugar la campaña publicitaria de Trimia. Para el mes de enero, está prevista también una primera reunión con miembros del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. La Secretaría de Transporte, comandada por Juan José Mendez, enviará representantes para escuchar la propuesta de ParkApp. De ser exitosa la reunión, se comenzará con el desarrollo de la Versión Premium en julio, esperando poder lanzarla a las tiendas en el mes de diciembre de 2017. Como se dijo anteriormente, ese mes será gratuito para los clientes ya que se lo considerará “mes de prueba”.

Mes/Actividad	Dic 2016	Ener 2017	Feb' 17	Mar '17	Abr '17	May '17	Jun' 17	Jul' 17	Ago '17	Sept '17	Oct '17	Nov' 17	Dic '17	Ener 2018	Feb' 18	Mar '18	Abr '18	May '18	Jun' 18	Jul' 18	Ago '18	Sept '18	Oct '18	Nov' 18	Dic '18	Ener 2019
Creación de la sociedad	■	■	■																							
Patentamiento de la marca/logo		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Desarrollo técnico- Subcontratación de Tecnología5		■	■	■	■	■	■																			
Lanzamiento de ParkApp a las tiendas								■																		
Reuniones con posibles clientes publicitarios		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Campaña de marketing Trimia						■	■	■	■	■	■	■	■													
Campaña publicitaria de seguimiento													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Presentación del proyecto "Versión Premium" al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires		■																								
Inversión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires								■																		
Desarrollo técnico Versión Premium								■	■	■	■	■														
Lanzamiento estimado de versión Premium													■													

Riesgos críticos para el éxito del emprendimiento

Los riesgos del negocio son múltiples. En primer lugar, cabe reconocer

el riesgo de mercado. La reducción en el número de usuarios afectaría la rentabilidad del negocio de diversas formas. En primer lugar, la aplicación no contaría con una cantidad de información suficiente para servir a su propósito. Es decir, no podría cumplir con su objetivo de mostrar espacios próximos a desocuparse en la vía pública con lo cual perdería gran parte de su utilidad. En segundo lugar, la aplicación se volvería menos atractiva para empresas que estén buscando espacios publicitarios. Esto disminuiría los ingresos de ParkApp. Al reducir el número de impactos por mes, los ingresos provenientes de AdSense se verían disminuidos. Por último, la versión Premium se vería menos atractiva para el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Su apoyo es 100% necesario ya que se espera que financien el desarrollo técnico de este proyecto. Asimismo, aunque no accedieran a financiar el proyecto, es necesaria su aprobación para seguir adelante con el proyecto y poder actuar como intermediarios en el pago del parquímetro.

Existen, además, riesgos financieros. Las socias invertirán de sus propios ahorros 3,2 millones de pesos para el capital social de la sociedad. Gran parte de este dinero se utilizará el primer año para la subcontratación de Tecnología5 y el desarrollo técnico de la aplicación. Esta será la inversión inicial del negocio. Asimismo, las socias deberán desembolsar \$500.000 para la subcontratación de Trimia y campaña publicitaria de lanzamiento. Se dificultará el mantenimiento de la app y el pago de los costos fijos mensuales si las socias no empiezan a obtener ingresos desde el primer mes de lanzamiento. Es decir, será difícil continuar pagando el alquiler mensual del data center, el salario del developer de Tecnología5 y la campaña publicitaria de seguimiento, entre otras cosas. Asimismo, sin la aprobación del GCBA⁵⁶ para financiar el proyecto, las socias no contarán con el dinero necesario para financiar este segundo desarrollo tecnológico.

Con respecto a los planes de contingencia para solventar estos riesgos, en primer lugar se invertirá en investigación previa al desarrollo de la app para conocer las preferencias del mercado. Las socias se encargarán de llevar adelante focus group con grupos de personas de distintos rangos de edades, y

⁵⁶ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

además, se realizarán encuestas. Asimismo, un gran porcentaje del presupuesto estará destinado a la publicidad. El trabajo de Trimia tiene como objetivo dar a conocer la aplicación a un mercado amplio de hombres y mujeres de diversos rangos de edades que quieran mejorar su calidad de vida y optimizar el uso de su tiempo a la hora de utilizar un auto. Con estas acciones se pretende disminuir el riesgo de no alcanzar la demanda pronosticada.

En lo que concierne al riesgo financiero, de ser necesario, las socias solicitarán un préstamo al Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE). Los requisitos para acceder a este crédito son los siguientes: constituir persona de existencia humana o ideal que tenga su domicilio permanente en la República Argentina, estar clasificado como MiPyMEs de acuerdo con la Resolución 11/2016 de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, poseer al menos una cuenta corriente en alguna entidad bancaria autorizada por el Banco Central, no poseer deudas previsionales, no haber accedido en los últimos 24 meses a un crédito bancario de largo plazo (financiación de 36 meses o más- excluye a la figura de Leasing). Se utilizará el sistema francés para cancelar el crédito y el plazo será de hasta siete (7) años, admitiéndose hasta dos (2) años de gracia para el capital (incluidos dentro del plazo máximo). El monto a financiar será hasta el 80% del monto total de la inversión excluido el Impuesto al Valor Agregado, con un mínimo de \$500 mil y un máximo de \$5 millones. La Tasa de Interés aplicable es variable con un máximo de 22%; pudiendo acceder a un subsidio de 6 puntos porcentuales adicionales sobre la tasa máxima, en el marco del Convenio firmado entre el BICE y la Secretaría de Emprendedores y PYMES.

Análisis de las estrategias de salida posibles

Existen diversas estrategias posibles de salida. Una de ellas es la de hacer oferta pública de las acciones de la empresa (OPA). Para esto, primero sería necesario adaptar la estructura societaria, transformando la SRL en una S.A. Tanto en el caso de que una o ambas socias quieran salirse del negocio, esta es una manera de obtener liquidez rápidamente. Las acciones se venderían a través de una bolsa de valores local o externa, y el número de

accionistas podría verse modificado sustancialmente. Esta opción solo es atractiva en un escenario optimista, de desarrollo exitoso de la compañía.

Otra alternativa es un acuerdo entre accionistas. Será recomendable firmar un Pacto de Socios al momento de constituir la sociedad que incluya cláusulas de Derecho de Arrastre (Drag Along), de Acompañamiento (Tag Alone) y de Derecho Preferente (Right of First Refusal). La primera es para proteger la posible salida de un socio inversor o mayoritario. La cláusula consiste en que, cuando un tercero realice una oferta de compra de la sociedad por la totalidad del capital social, el socio que tenga el derecho de arrastre podrá obligar al resto de los socios a que vendan sus participaciones al comprador. La segunda se encarga de la protección de los socios minoritarios. En el supuesto que un tercero realice una oferta de compra a uno de los socios, el resto de los socios podrán ofrecer al tercero, en las mismas condiciones y términos, sus propias participaciones. Por último, el Derecho Preferente o Derecho de Prioridad obliga al socio interesado en vender su participación, a ofrecer previamente sus acciones a los demás accionistas, quienes por este instrumento cuentan con prioridad para adquirir dichas acciones.

Una tercera opción será la venta o adquisición de la totalidad de la empresa. Algunos posibles interesados podrían ser: el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el Ministerio de Modernización o de Transporte de La Nación o, también, algunas aplicaciones móviles que quieran diversificar su cartera de servicios ofrecidos tales como Waze o Google Maps.

Por último, en un escenario pesimista, ante el fracaso de las estrategias mencionadas anteriormente sea venta, ampliación del capital o reingeniería del negocio, se procederá con la disolución y liquidación de ParkApp SRL según la ley 19.550 y modificatorias del Código Civil y Comercial. De ser posible, se intentarán vender las patentes del negocio ya que representan el activo más valioso para la compañía.

Anexos

Anexo 1: Tabla CANVAS

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de mercado
-Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires -Waze/Google -Empresas y marcas publicitadas -Dueños de estacionamientos privados	Categoría de plataforma/red -Diseño: -Promoción -Publicidad -Desarrollo -Mantenimiento continuo.	-Comunidad Colaborativa -Beneficios a cambio de la colaboración -Brinda una solución novedosa a un problema frecuente	1) Co-creación→ usuario comprometido 2) Autoservicio 3) Comunidades Canales Sitio web : percepción, evaluación. Canales asociados: Tiendas iOS y Android	1) Adultos entre 30-45 años, que trabajan full time. Disponen de un auto; nivel socioeconómico medio-alto. 2) Individuos entre 20-40 años, más propensos a pagar un estacionamiento privado; visita corta.
Estructura de costos Legales: Patente y creación de sociedad Subcontratación: Desarrollo + Data center + ingreso a la tiendas + Mantenimiento Promoción y Publicidad: Intermediario de Pago: Mercado Pago		Fuente de ingresos Prima resultante por publicitar productos y servicios (Google AdSense+ Eventos) Versión Premium Comisión Parquímetros		

Anexo 2: Sitios Libres

SITIOS LIBRES

¿Qué significa cada color?

Quedará libre en 1-5 min

Quedará libre en 5-10 min

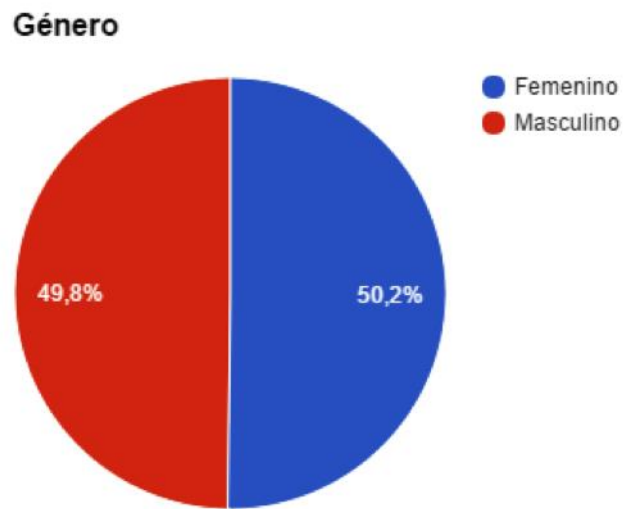
Quedará libre en 10-15 min

Sitios libres encontrados a una distancia máxima de 300 metros de tu posición

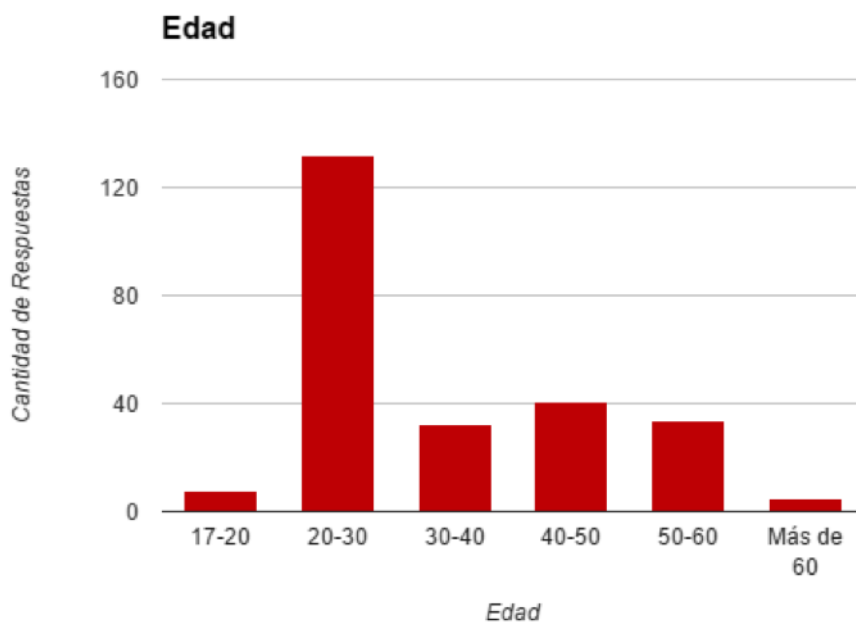
Anexo 3: Encuesta-Marketing

- 1) Sexo
- 2) Edad
- 3) ¿Cuánto tiempo promedio perdes buscando estacionamiento por Capital Federal?
- 4) ¿Cuántas veces has dejado de estacionar en un lugar por miedo a que te lleven el auto?
- 5) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por una aplicación móvil que te encuentre lugar para estacionar?
- 6) ¿Has usado alguna vez una aplicación para estacionar? Si tu respuesta es sí, ¿Cuál es? ¿Te sirvió?
- 7) ¿Qué funcionalidades encontrarías más atractivas en una aplicación de este tipo? (de más a menos importante)
 - a) Poder ver lugares disponibles en la calle
 - b) Poder ver si estacionaste en una zona con parquímetros
 - c) Poder usar la app para pagar el parquímetro
 - d) Poder ver lugares disponibles en playas de estacionamiento
- 8) A cambio de descuentos en determinados productos, ¿estarías dispuesto a avisar cuándo estacionaste el auto y cuándo te retiras para que otras personas puedan ocupar tu lugar?
- 9) ¿Cuántos minutos estarías dispuesto a esperar para estacionar en el lugar de otra persona en la calle?
- 10) ¿Con cuánto tiempo pensás que podés anticipar tu partida de un determinado lugar?
- 11) ¿A través de qué medio te parece más efectivo dar a conocer esta nueva app?
- 12) ¿Qué preferís...?
 - a) Que una App sea 100% gratuita pero muestre publicidad
 - b) Pagar un mínimo de entre 5-10 pesos con tal de no ver publicidad

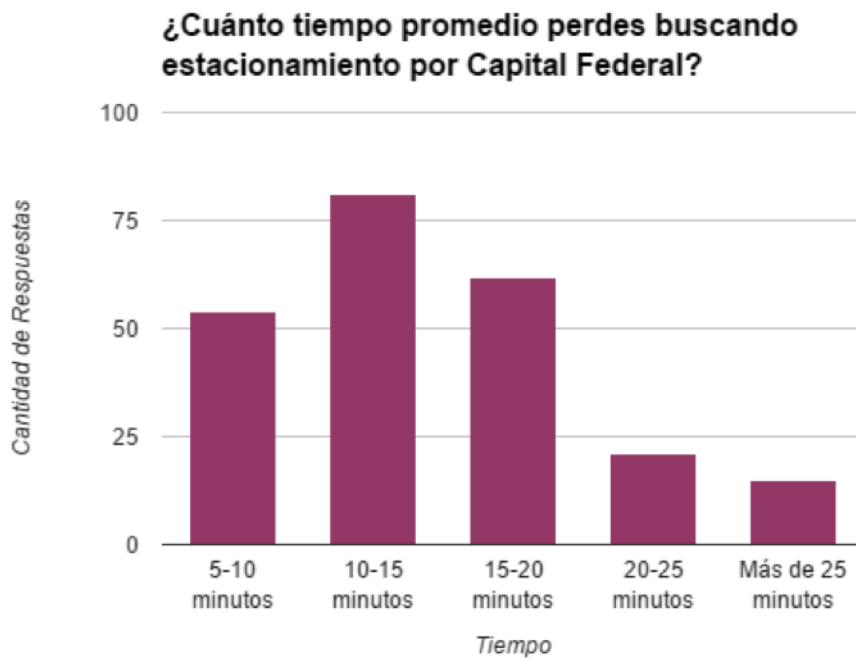
Anexo 4: Respuesta de encuesta. Pregunta 1



Anexo 5: Respuesta de encuesta. Pregunta 2

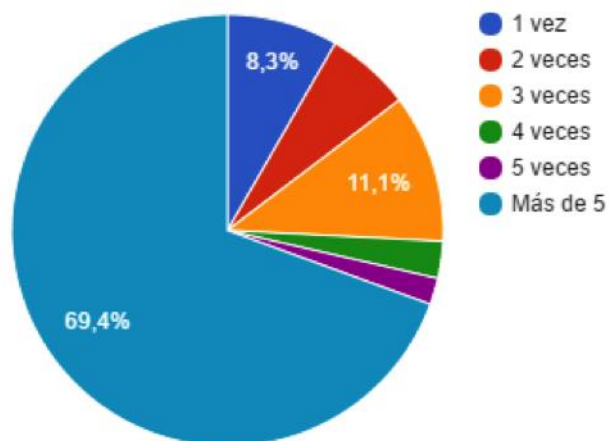


Anexo 6: Respuesta de encuesta: Pregunta 3



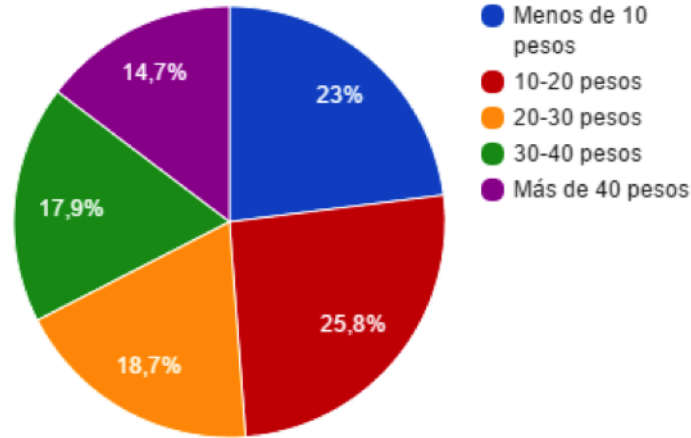
Anexo 7: Respuesta de encuesta. Pregunta 4

¿Cuántas veces has dejado de estacionar en un lugar por miedo a que te lleven el auto?



Anexo 8: Resultado a encuesta: Pregunta Número 5

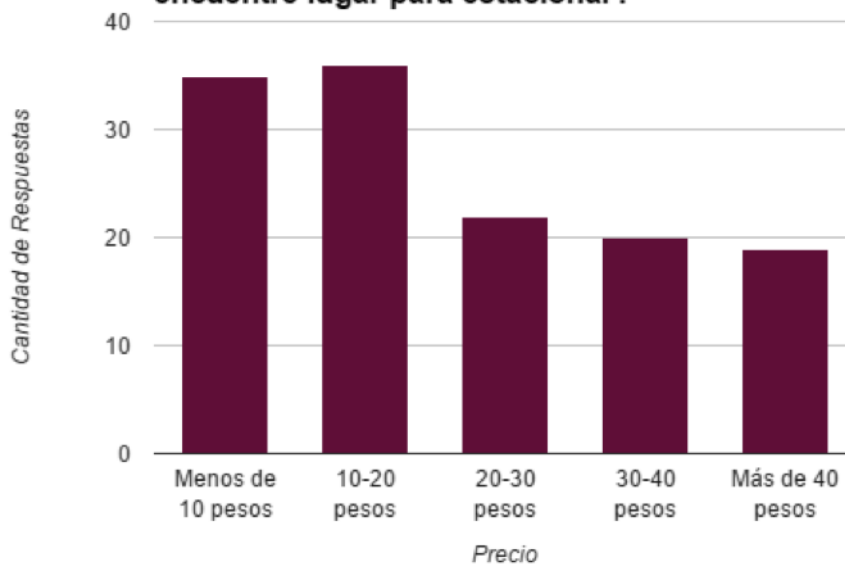
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por una aplicación móvil que te encuentre lugar para estacionar?



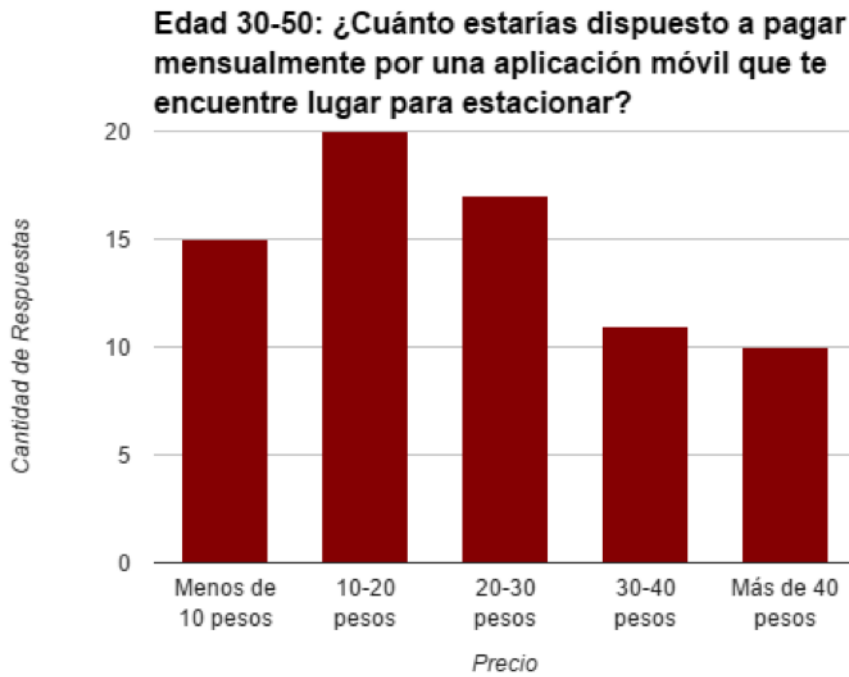
Anexo 9: Resultado a encuesta: Pregunta Número 5

Edad 20-30 años:

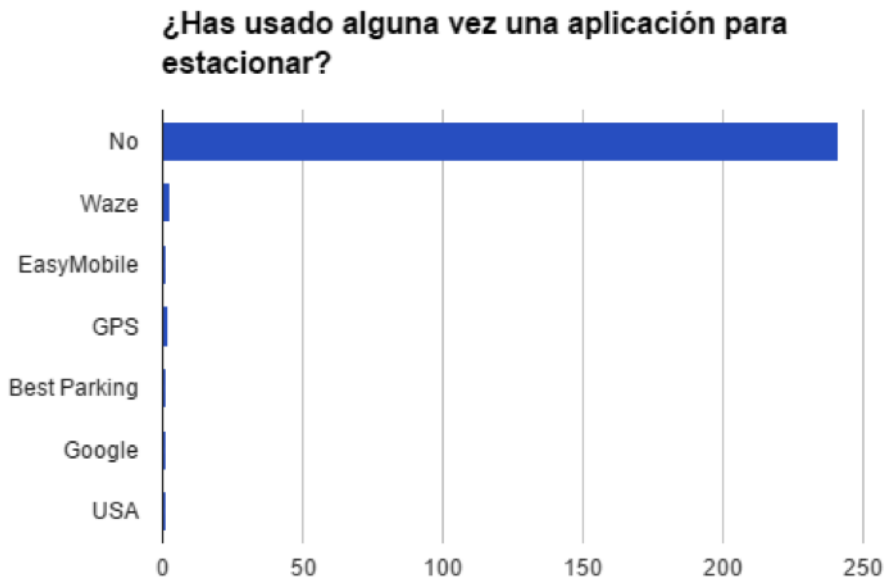
Edad 20-30: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por una aplicación móvil que te encuentre lugar para estacionar?



Edad 30-50 años:



Anexo 10: Respuesta de encuesta. Pregunta 6



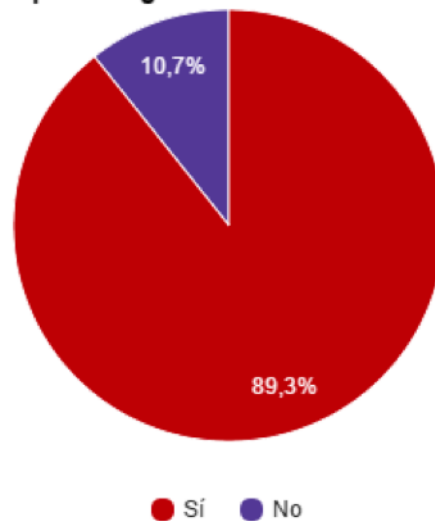
Anexo 11: Resultado a encuesta: Pregunta Número 7

Funcionalidades preferidas por los encuestados



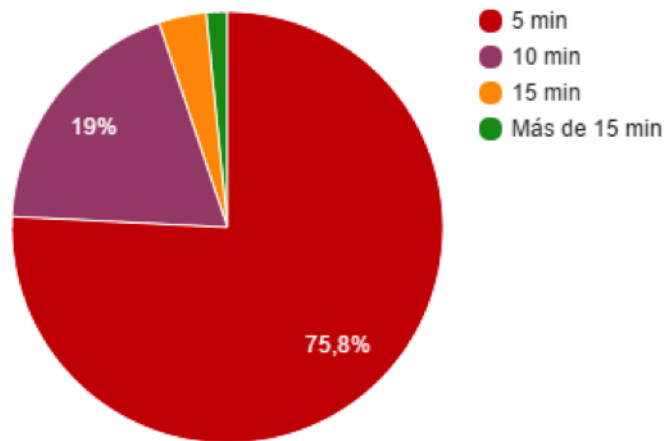
Anexo 12: Resultado a encuesta: Pregunta Número 8

A cambio de descuentos en determinados productos, ¿estarías dispuesto a avisar cuándo estacionaste el auto y cuándo te retiras para que otras personas puedan ocupar tu lugar?



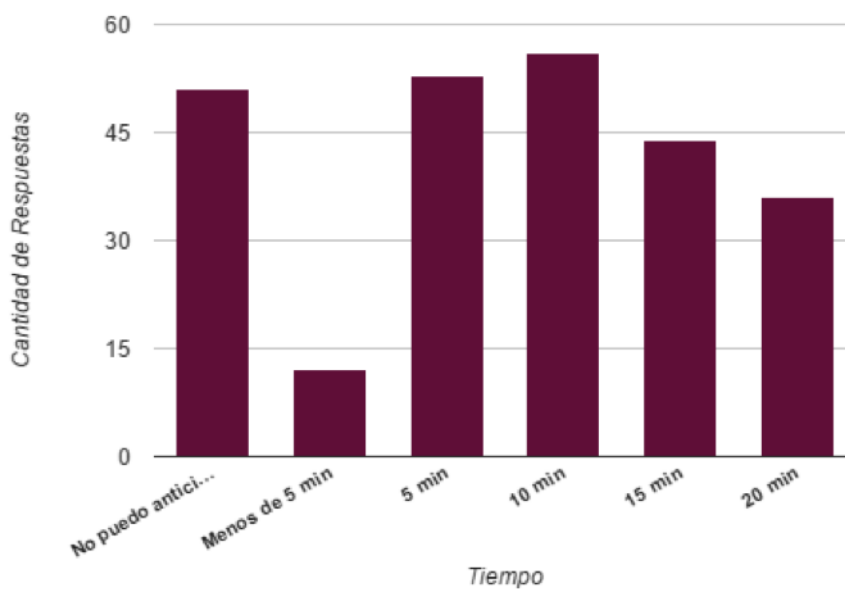
Anexo 13: Respuesta de encuesta. Pregunta Número 9

¿Cuántos minutos estarías dispuesto a esperar para estacionar en el lugar de otra persona en la calle?



Anexo 14: Respuesta de encuesta. Pregunta 10

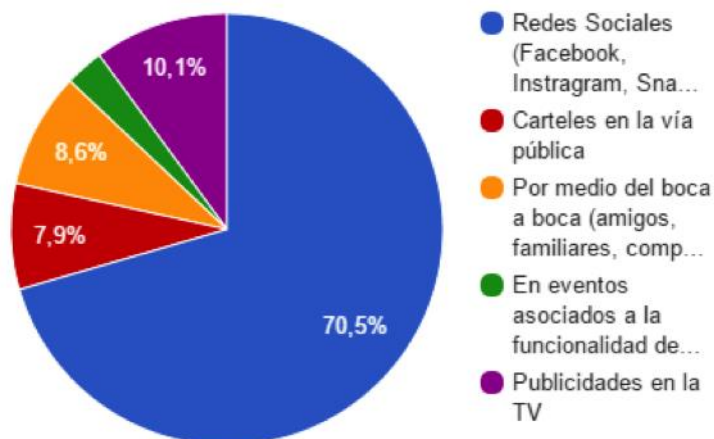
¿Con cuánto tiempo piensas que puedes anticipar tu partida de un determinado lugar?



Anexo 15: Respuesta de encuesta. Pregunta 11

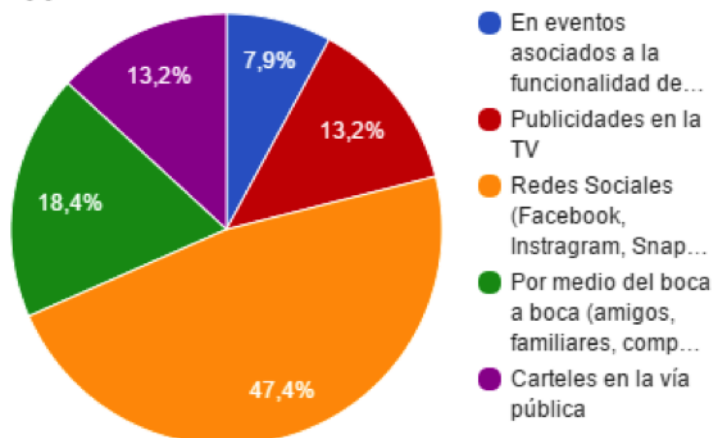
Edad 17-30:

Edad 17-30: ¿A través de qué medio te parece más efectivo dar a conocer esta nueva app?



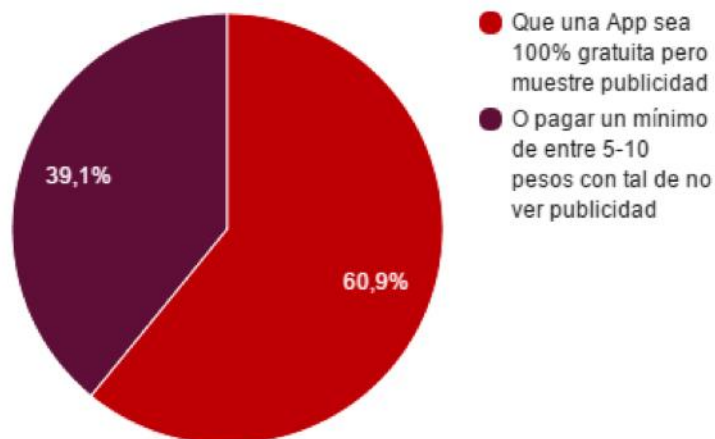
Edad 50- Más de 60:

Edad 50-Más de 60: ¿A través de qué medio te parece más efectivo dar a conocer esta nueva app?



Anexo 16: Resultado a encuesta: Pregunta Número 12

¿Qué preferis...?



Anexo 17: Ranking de “Parkeros”

Ranking	Características/Beneficios
Parkero Beginner	Este es el “Parkero” que recientemente se ha adherido a la comunidad ParkApp, debe aprender por medio del uso de la app sus funcionalidades para poder pasar a ser un “Parkero Intermediate”. El “Parkero Beginner” obtiene 5 puntos por el solo hecho de adherirse a la comunidad y a medida que colabora va ir sumando puntaje.
Parkero Intermediate	Este tipo de ranking se obtiene cuando el “Parkero Beginner” ha aprendido las funcionalidades y colabora con la app de forma positiva: avisando cuando estaciona o se retira de un determinado puesto,

	<p>recuerda anticipar su partida entre 10-15 minutos mayoritariamente y ha mandado algunas fotos informativas acerca de las tarifas de estacionamientos privados. Este, al ser nombrado “Parkero Intermediate” recibe 20 puntos y puede comenzar a personalizar su ícono de automóvil dentro de la app.</p>
<p>Parkero Premium</p>	<p>Este es el mejor ranking que cualquier “Parkero” podría desear. Se obtiene cuando el usuario siempre hace Check-in y Check-out en el momento de estacionar o retirarse de determinado lugar y anticipa su partida en mayor medida 15 minutos antes de retirarse. Además contribuye mandado fotos de tarifas de estacionamientos.</p> <p>En el momento en que un usuario es nombrado “Parkero Premium”, recibe 50 puntos y obtiene los siguientes beneficios: Va a poder customizar en gran medida su icono de automóvil dentro de la app, pudiendo adaptarlo según el aspecto de cada uno. Además, va a recibir notificaciones de tendencias por ejemplo calles o zonas que tengan más puestos libres para estacionar y zonas en donde haya mucho tráfico y pocos lugares disponibles.</p>

Anexo 18: Cuadro de Resultados del proyecto: Resultados positivos y Resultados Negativos

Tabla 1: 2017

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Resultados Positivos												
Publicidad Google AdSense	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.150,40	\$ 2.508,80	\$ 3.584,00	\$ 5.734,40	\$ 8.601,60	\$ 12.830,72
Publicidad Eventos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 36.736,00
Versión Premium	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisión parquímetros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.680,00
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.150,40	\$ 2.508,80	\$ 3.584,00	\$ 5.734,40	\$ 8.601,60	\$ 57.246,72
Resultados Negativos												
Comisión MercadoPago	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creación de la SRL	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67
Registración de la marca	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Otros gastos legales	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33
Amortizaciones software	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Campaña Trimia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ -
Publicidad Trimia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Data Center	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.333,33	\$ 8.333,33	\$ 8.333,33	\$ 8.333,33	\$ 8.333,33	\$ 12.500,00
T5 Mantenimiento de la app	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 58.333,33	\$ 58.333,33	\$ 58.333,33	\$ 58.333,33	\$ 58.333,33	\$ 116.666,67
IIBB	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 75,26	\$ 87,81	\$ 125,44	\$ 200,70	\$ 301,06	\$ 2.003,64
IIGG	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 279,00	\$ 279,00	\$ 279,00	\$ 279,00	\$ 83.612,33	\$ 83.612,33	\$ 150.354,26	\$ 150.366,81	\$ 150.404,44	\$ 150.479,70	\$ 97.246,72	\$ 161.449,30

Tabla 2: 2018

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Resultados Positivos												
Publicidad Google AdSense	\$ 15.525,72	\$ 15.865,08	\$ 16.628,64	\$ 17.816,40	\$ 18.155,76	\$ 18.961,74	\$ 19.343,52	\$ 19.725,30	\$ 20.488,86	\$ 20.828,22	\$ 21.040,32	\$ 21.761,46
Publicidad Eventos	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50
Versión Premium	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.500,00	\$ 10.500,00	\$ 11.250,00	\$ 12.750,00	\$ 14.250,00	\$ 18.000,00	\$ 20.250,00
Comisión parquímetros	\$ 17.280,00	\$ 25.920,00	\$ 34.560,00	\$ 43.200,00	\$ 51.840,00	\$ 56.160,00	\$ 60.480,00	\$ 64.800,00	\$ 73.440,00	\$ 82.080,00	\$ 103.680,00	\$ 116.640,00
TOTAL	\$ 78.286,22	\$ 88.265,58	\$ 98.669,14	\$ 109.496,90	\$ 119.476,26	\$ 125.102,24	\$ 133.804,02	\$ 139.255,80	\$ 150.159,36	\$ 160.638,72	\$ 186.200,82	\$ 202.131,96
Resultados Negativos												
Comisión MercadoPago	\$ 99,00	\$ 148,50	\$ 198,00	\$ 247,50	\$ 297,00	\$ 321,75	\$ 519,75	\$ 556,88	\$ 631,13	\$ 705,38	\$ 891,00	\$ 1.002,38
Creación de la SRL	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67
Registración de la marca	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Otros gastos legales	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33
Amortizaciones software	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Campaña Trimia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad Trimia	\$ 31.297,50	\$ 31.297,50	\$ 31.297,50	\$ 32.651,12	\$ 32.651,12	\$ 32.651,12	\$ 34.063,28	\$ 34.063,28	\$ 34.063,28	\$ 35.536,51	\$ 35.536,51	\$ 35.536,51
Data Center	\$ 13.040,63	\$ 13.040,63	\$ 13.040,63	\$ 13.604,63	\$ 13.604,63	\$ 13.604,63	\$ 14.193,03	\$ 14.193,03	\$ 14.193,03	\$ 14.806,88	\$ 14.806,88	\$ 14.806,88
T5 Mantenimiento de la app	\$ 121.712,50	\$ 121.712,50	\$ 121.712,50	\$ 126.976,57	\$ 126.976,57	\$ 126.976,57	\$ 132.468,30	\$ 132.468,30	\$ 132.468,30	\$ 138.197,56	\$ 138.197,56	\$ 138.197,56
IIBB	\$ 2.740,02	\$ 3.089,30	\$ 3.453,42	\$ 3.832,39	\$ 4.181,67	\$ 4.378,58	\$ 4.683,14	\$ 4.873,95	\$ 5.255,58	\$ 5.622,36	\$ 6.517,03	\$ 7.074,62
IIGG	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 169.168,64	\$ 169.567,42	\$ 169.981,04	\$ 177.591,21	\$ 177.989,98	\$ 178.211,64	\$ 211.206,50	\$ 211.434,44	\$ 211.890,31	\$ 220.147,68	\$ 221.227,98	\$ 221.896,95

Tabla 3: 2019

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Resultados Positivos												
Publicidad Google AdSense	\$ 24.518,26	\$ 24.894,74	\$ 25.741,82	\$ 26.588,90	\$ 27.435,98	\$ 27.812,46	\$ 28.236,00	\$ 28.518,36	\$ 28.894,84	\$ 29.788,98	\$ 30.683,12	\$ 31.511,38
Publicidad Eventos	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50
Versión Premium	\$ 29.000,00	\$ 31.000,00	\$ 33.000,00	\$ 35.000,00	\$ 37.000,00	\$ 39.000,00	\$ 40.000,00	\$ 44.000,00	\$ 46.000,00	\$ 47.000,00	\$ 48.000,00	\$ 50.400,00
Comisión parquímetros	\$ 153.120,00	\$ 163.680,00	\$ 174.240,00	\$ 184.800,00	\$ 195.360,00	\$ 205.920,00	\$ 211.200,00	\$ 232.320,00	\$ 242.880,00	\$ 248.160,00	\$ 253.440,00	\$ 266.112,00
TOTAL	\$ 254.874,76	\$ 267.811,24	\$ 281.218,32	\$ 294.625,40	\$ 308.032,48	\$ 320.968,96	\$ 327.672,50	\$ 353.074,86	\$ 366.011,34	\$ 373.185,48	\$ 380.359,62	\$ 396.259,88
Resultados Negativos												
Comisión MercadoPago	\$ 1.435,50	\$ 1.534,50	\$ 1.633,50	\$ 1.732,50	\$ 1.831,50	\$ 1.930,50	\$ 1.980,00	\$ 2.178,00	\$ 2.277,00	\$ 2.326,50	\$ 2.376,00	\$ 2.494,80
Creación de la SRL	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67	\$ 160,67
Registración de la marca	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Otros gastos legales	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33	\$ 108,33
Amortizaciones software	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Campaña Trimia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad Trimia	\$ 36.771,41	\$ 36.771,41	\$ 36.771,41	\$ 38.049,21	\$ 38.049,21	\$ 38.049,21	\$ 39.371,42	\$ 39.371,42	\$ 39.371,42	\$ 40.739,58	\$ 40.739,58	\$ 40.739,58
Data Center	\$ 15.321,42	\$ 15.321,42	\$ 15.321,42	\$ 15.853,84	\$ 15.853,84	\$ 15.853,84	\$ 16.404,76	\$ 16.404,76	\$ 16.404,76	\$ 16.974,83	\$ 16.974,83	\$ 16.974,83
T5 Mantenimiento de la app	\$ 142.999,92	\$ 142.999,92	\$ 142.999,92	\$ 147.969,17	\$ 147.969,17	\$ 147.969,17	\$ 153.111,10	\$ 153.111,10	\$ 153.111,10	\$ 158.431,71	\$ 158.431,71	\$ 158.431,71
IIBB	\$ 8.920,62	\$ 9.373,39	\$ 9.842,64	\$ 10.311,89	\$ 10.781,14	\$ 11.233,91	\$ 11.468,54	\$ 12.357,62	\$ 12.810,40	\$ 13.061,49	\$ 13.312,59	\$ 13.869,10
IIGG	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 230.727,87	\$ 231.279,64	\$ 231.847,89	\$ 239.195,61	\$ 239.763,86	\$ 240.315,64	\$ 247.614,82	\$ 248.701,90	\$ 249.253,68	\$ 256.813,11	\$ 257.113,70	\$ 257.789,01

Anexo 19: Flujo de Caja Mensual

Tabla 4: 2016-2017

	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Ingresos de Fondos													
Aporte de Capital	\$ 3.200.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad Google AdSense	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.150,40	\$ 2.508,80	\$ 3.584,00	\$ 5.734,40	\$ 8.601,60	\$ 12.830,72
Publicidad Eventos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Version Premium	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisión Parquímetros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.680,00
TOTAL	\$ 3.200.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.150,40	\$ 2.508,80	\$ 3.584,00	\$ 5.734,40	\$ 8.601,60	\$ 20.510,72
Egresos de Fondos													
Comisión MercadoPago	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creación de la SRL	\$ -	\$ 19.280,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registración de la marca	\$ -	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos legales	\$ -	\$ 13.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contratación Tecnología5	\$ 1.500.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Campaña Trimia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ -
Publicidad Trimia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.000,00
Data Center	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.333,33	\$ 8.333,33	\$ 8.333,33	\$ 8.333,33	\$ 8.333,33
T5 Mantenimiento de la app	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 58.333,33	\$ 58.333,33	\$ 58.333,33	\$ 58.333,33	\$ 116.666,67
IIBB	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 75,26	\$ 87,81	\$ 125,44	\$ 200,70	\$ 301,06	\$ 717,88
IIGG	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 1.500.000,00	\$ 33.480,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 141.741,93	\$ 150.087,81	\$ 150.125,44	\$ 150.200,70	\$ 96.967,72	\$ 155.717,88
Saldo de Caja	\$ 1.700.000,00	\$ 1.666.520,00	\$ 1.666.520,00	\$ 1.666.520,00	\$ 1.666.520,00	\$ 1.583.186,67	\$ 1.499.853,33	\$ 1.360.261,80	\$ 1.212.682,79	\$ 1.066.141,35	\$ 921.675,05	\$ 833.308,93	\$ 698.101,77

Tabla 5: 2018

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Ingresos de Fondos												
Aporte de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad Google AdSense	\$ 15.525,72	\$ 15.865,08	\$ 16.628,64	\$ 17.816,40	\$ 18.155,76	\$ 18.961,74	\$ 19.343,52	\$ 19.725,30	\$ 20.488,86	\$ 20.828,22	\$ 21.040,32	\$ 21.761,46
Publicidad Eventos	\$ 36.736,00	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50	\$ 43.480,50
Version Premium	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.500,00	\$ 10.500,00	\$ 11.250,00	\$ 12.750,00	\$ 14.250,00	\$ 18.000,00	\$ 20.250,00
Comisión Parquímetros	\$ 17.280,00	\$ 25.920,00	\$ 34.560,00	\$ 43.200,00	\$ 51.840,00	\$ 56.160,00	\$ 60.480,00	\$ 64.800,00	\$ 73.440,00	\$ 82.080,00	\$ 103.680,00	\$ 116.640,00
TOTAL	\$ 71.541,72	\$ 88.265,58	\$ 98.669,14	\$ 109.496,90	\$ 119.476,26	\$ 125.102,24	\$ 133.804,02	\$ 139.255,80	\$ 150.159,36	\$ 160.638,72	\$ 186.200,82	\$ 202.131,96
Egresos de Fondos												
Comisión MercadoPago	\$ 99,00	\$ 148,50	\$ 198,00	\$ 247,50	\$ 297,00	\$ 321,75	\$ 519,75	\$ 556,88	\$ 631,13	\$ 705,38	\$ 891,00	\$ 1.002,38
Creación de la SRL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registración de la marca	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos legales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contratación Tecnología5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Campaña Trimia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad Trimia	\$ 31.297,50	\$ 31.297,50	\$ 31.297,50	\$ 32.651,12	\$ 32.651,12	\$ 32.651,12	\$ 34.063,28	\$ 34.063,28	\$ 34.063,28	\$ 35.536,51	\$ 35.536,51	\$ 35.536,51
Data Center	\$ 12.500,00	\$ 13.040,63	\$ 13.040,63	\$ 13.040,63	\$ 13.604,63	\$ 13.604,63	\$ 13.604,63	\$ 14.193,03	\$ 14.193,03	\$ 14.193,03	\$ 14.806,88	\$ 14.806,88
T5 Mantenimiento de la app	\$ 121.712,50	\$ 121.712,50	\$ 121.712,50	\$ 126.976,57	\$ 126.976,57	\$ 126.976,57	\$ 132.468,30	\$ 132.468,30	\$ 132.468,30	\$ 138.197,56	\$ 138.197,56	\$ 138.197,56
IIBB	\$ 2.503,96	\$ 3.089,30	\$ 3.453,42	\$ 3.832,39	\$ 4.181,67	\$ 4.378,58	\$ 4.683,14	\$ 4.873,95	\$ 5.255,58	\$ 5.622,36	\$ 6.517,03	\$ 7.074,62
IIGG	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 168.112,96	\$ 169.288,42	\$ 169.702,04	\$ 176.748,20	\$ 177.710,98	\$ 177.932,64	\$ 185.339,10	\$ 186.155,44	\$ 186.611,31	\$ 194.254,83	\$ 195.948,98	\$ 196.617,95
Saldo de Caja	\$ 601.530,53	\$ 520.507,69	\$ 449.474,79	\$ 382.223,49	\$ 323.988,76	\$ 271.158,36	\$ 219.623,28	\$ 172.723,64	\$ 136.271,68	\$ 102.655,57	\$ 92.907,41	\$ 98.421,43

Tabla 6: 2019

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Ingresos de Fondos												
Aporte de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad Google AdSense	\$ 24.518,26	\$ 24.894,74	\$ 25.741,82	\$ 26.588,90	\$ 27.435,98	\$ 27.812,46	\$ 28.236,00	\$ 28.518,36	\$ 28.894,84	\$ 29.788,98	\$ 30.683,12	\$ 31.511,38
Publicidad Eventos	\$ 43.480,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50	\$ 48.236,50
Version Premium	\$ 29.000,00	\$ 31.000,00	\$ 33.000,00	\$ 35.000,00	\$ 37.000,00	\$ 39.000,00	\$ 40.000,00	\$ 44.000,00	\$ 46.000,00	\$ 47.000,00	\$ 48.000,00	\$ 50.400,00
Comisión Parquímetros	\$ 153.120,00	\$ 163.680,00	\$ 174.240,00	\$ 184.800,00	\$ 195.360,00	\$ 205.920,00	\$ 211.200,00	\$ 232.320,00	\$ 242.880,00	\$ 248.160,00	\$ 253.440,00	\$ 266.112,00
TOTAL	\$ 250.118,76	\$ 267.811,24	\$ 281.218,32	\$ 294.625,40	\$ 308.032,48	\$ 320.968,96	\$ 327.672,50	\$ 353.074,86	\$ 366.011,34	\$ 373.185,48	\$ 380.359,62	\$ 396.259,88
Egresos de Fondos												
Comisión MercadoPago	\$ 1.435,50	\$ 1.534,50	\$ 1.633,50	\$ 1.732,50	\$ 1.831,50	\$ 1.930,50	\$ 1.980,00	\$ 2.178,00	\$ 2.277,00	\$ 2.326,50	\$ 2.376,00	\$ 2.494,80
Creación de la SRL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registración de la marca	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos legales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contratación Tecnología5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Campaña Trimia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad Trimia	\$ 36.771,41	\$ 36.771,41	\$ 36.771,41	\$ 38.049,21	\$ 38.049,21	\$ 38.049,21	\$ 39.371,42	\$ 39.371,42	\$ 39.371,42	\$ 40.739,58	\$ 40.739,58	\$ 40.739,58
Data Center	\$ 14.806,88	\$ 15.321,42	\$ 15.321,42	\$ 15.321,42	\$ 15.853,84	\$ 15.853,84	\$ 15.853,84	\$ 16.404,76	\$ 16.404,76	\$ 16.404,76	\$ 16.974,83	\$ 16.974,83
T5 Mantenimiento de la app	\$ 142.999,92	\$ 142.999,92	\$ 142.999,92	\$ 147.969,17	\$ 147.969,17	\$ 147.969,17	\$ 153.111,10	\$ 153.111,10	\$ 153.111,10	\$ 158.431,71	\$ 158.431,71	\$ 158.431,71
IIBB	\$ 8.754,16	\$ 9.373,39	\$ 9.842,64	\$ 10.311,89	\$ 10.781,14	\$ 11.233,91	\$ 11.468,54	\$ 12.357,62	\$ 12.810,40	\$ 13.061,49	\$ 13.312,59	\$ 13.869,10
IIGG	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 204.767,87	\$ 206.000,64	\$ 206.568,89	\$ 213.384,19	\$ 214.484,86	\$ 215.036,64	\$ 221.784,90	\$ 223.422,90	\$ 223.974,68	\$ 230.964,04	\$ 231.834,70	\$ 232.510,01
Saldo de Caja	\$ 143.772,32	\$ 205.582,92	\$ 280.232,34	\$ 361.473,55	\$ 455.021,17	\$ 560.953,50	\$ 666.841,10	\$ 796.493,05	\$ 938.529,72	\$ 1.080.751,15	\$ 1.229.276,07	\$ 1.393.025,94

Anexo 20: Tasas de Plazo Fijo

a) Santander Río

TASAS DE PLAZOS FIJOS					
13 de Febrero de 2017					
PLAZO FIJO TRADICIONAL EN \$			PLAZO FIJO TRADICIONAL EN U\$S		
Plazo	T.N.A.	T.E.A.	Plazo	T.N.A.	T.E.A.
30	15,00%	16,07%	30	0,05%	0,05%
45	14,90%	15,91%	90	0,05%	0,05%
60	14,90%	15,85%	180	0,05%	0,05%
90	14,80%	15,64%	365	0,05%	0,05%
180	14,50%	15,03%			
365	14,00%	14,00%			
Consulte el resto de las tasas vigentes					
PLAZO FIJO INTERESANTE			PLAZO FIJO PRECANCELABLE		
Plazo	T.N.A.	T.E.A. *	Plazo	T.N.A.	T.E.A. **
180	16,20%	17,46%	180	17,00%	17,73%
365	15,55%	16,71%			
* Con capitalización mensual			** Sin ejercer la opción de precancelación		
PLAZO FIJO UVA					
Plazo	T.N.A.	T.E.A.	Tasa de interés a aplicar sobre el capital ajustado por la variación de UVA correspondiente al plazo del depósito.		
180	0,10%	0,10%			
Los depósitos a plazo fijo en pesos y en moneda extranjera cuentan con la garantía de hasta \$ 450.000. En las operaciones a nombre de dos o más personas, la garantía se prorateará entre sus titulares. En ningún caso, el total de la garantía por persona y por depósito podrá exceder de \$ 450.000, cualquiera sea el número de cuentas y/o depósitos. Ley 24485, Decreto 540/1995 y Com. "A" 2332 y sus modificatorias y complementarias. Se encuentran excluidos los captados a tasas superiores a la de la referencia, los que hayan contado con incentivos o retribuciones especiales diferentes de la tasa de interés, los adquiridos por endoso y los efectuados por personas vinculadas a la entidad financiera.*					

b) ICBC

Tasa Plazo Fijo*	Plazo fijo en Pesos		Plazo fijo en Dólares	
	TNA	TEA	TNA	TEA
30 días	16,05%	17,29%	0,30%	0,30%
60 días	16,30%	17,45%	0,35%	0,35%
90 días	16,60%	17,67%	0,35%	0,35%
120 días	17,10%	18,10%	0,40%	0,40%
150 días	17,13%	18,00%	0,75%	0,75%
180 días	17,15%	17,90%	0,80%	0,80%
270 días	17,35%	17,73%	1,45%	1,45%
365 días	17,45%	17,45%	1,55%	1,55%

c) HSBC

TASAS PIZARRA PARA OPERACIONES PASIVAS

Plazo Fijo	TNA (Tasa Nominal Anual)		TEA (Tasa Efectiva Anual)	
	Pesos	Dolares	Pesos	Dolares
30 días	14,00%	0,30%	14,94%	0,30%
60 días	14,00%	0,30%	14,85%	0,30%
90 días	14,00%	0,30%	14,76%	0,30%
180 días	14,00%	0,30%	14,50%	0,30%
365 días	14,00%	1,00%	14,00%	1,00%

d) BBVA Francés

BBVA FrancésTasas de Pizarra de Plazos Fijos
al 17/01/17

PLAZO FIJO CLÁSICO PESOS (Pizarra Sucursales)					
Plazo	30	60	90	120	180
Pizarra T.N.A.	15,00	15,00	16,00	16,00	16,50
PLAZO FIJO CLÁSICO PESOS (Canales Electrónicos)					
Plazo	30	60	90	120	180
Pizarra T.N.A.	15,50	16,00	16,60	16,60	17,25
PLAZO FIJO CLÁSICO DOLARES (Pizarra Sucursales)					
Plazo	30	60	90	120	> 180
Pizarra T.N.A.	0,10	0,15	0,25	0,25	0,50
PLAZO FIJO CLÁSICO DOLARES (Canales Electrónicos)					
Plazo	30	60	90	120	> 180
Pizarra T.N.A.	0,10	0,15	0,25	0,25	0,50
PLAZO FIJO CLÁSICO DOLARES Y COM "B" 50517					
Plazo	30	60	90	120	180
Pizarra T.N.A.	0,10	0,15	0,25	0,25	0,50

e) Banco Citi

Plazo (días)	Tasa Pizarra
30 días	14,00%
45 días	14,25%
60 días	14,50%
90 días	15,00%
120 días	15,25%
150 días	15,25%
180 días	15,50%
270 días	16,00%
360 días	16,00%

Anexo 21: Formulario de Constitución

The screenshot shows a digital form interface with a blue header. On the left is the logo of the 'Inspección General de Justicia' (IGJ). On the right is the emblem of the 'Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación'. Below the header, it says 'SISTEMA DE FORMULARIOS DIGITALES v1.6d' and includes a mail icon. A navigation bar contains buttons for 'Recomendaciones', 'Manual del Usuario', 'Formulario de Reimputación', and 'Descargar Adobe Reader'. The form content is organized into three sections:

- Datos del Presentante:** DNI/LE/LC:38028405, Nombre: Paula, Apellido: Civale, Mail: paulacivale@hotmail.com
- Datos del Trámite:** Nombre: CONSTITUCION "SOCIEDADES NO INCLUIDAS EN EL ART 299 LSC", Urgente: NO
- Datos de la Entidad:** N° Correlativo: (empty), Nombre: ParkApp, Tipo: SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Anexo 22:

Presupuesto para la Constitución de una SRL- Highton, Marinelli, Pereyra Murray & Ramírez Abogados.

Ref: Propuesta de honorarios – Constitución de Sociedad de Responsabilidad Limitada

De nuestra consideración,

De acuerdo a lo solicitado, y con relación a la constitución de una Sociedad de Responsabilidad limitada ante la IGJ, le informamos el costo del trámite.

Tasa retributiva de Servicios	\$30,00	
Der esc monto variable col. de Escribanos	\$250,00	
Legalizaciones	\$300,00	
Edicto boletín oficial estatutos(72 hs)	\$2.500,00	* Aprox. Depende de la cantidad de líneas del edicto.
Formulario IGJ- Reserva denominación SRL	\$350,00	
Matriz, copia (fojas)	\$900,00	
Fotocopias, gastos de librería	\$250,00	
Seguro de Caución	\$1.200,00	* Aprox. depende de la Cantidad de Directores y del capital Social
Formulario IGJ - Constitución SRL.-Normal	\$1.080,00	
Aporte notarial colegio esc caba - monto fijo	\$120,00	
Diligenciamiento de inscripciones	\$2.000,00	
Dictamen precalificadorio	\$2.800,00	
Honorarios sociedades mínimo	\$7.500,00	
Total Trámite Simple	\$19.280,00	
Extra por trámite Urgente	\$4.320,00	
Total Trámite Urgente	\$23.600,00	

El presente dispone la constitución mediante escritura pública, con la ventaja de no ser necesario depositar el 25% del capital social en el Banco Nación. A fin de poder realizar la inscripción, es necesaria copia del DNI de los socios y los gerentes, y completar el archivo Word adjunto. El capital mínimo recomendado para las SRL es de \$30.000, a diferencia de las S.A. en el cual es de \$100.000. La demora de la inscripción en CABA rondará desde la firma del contrato los 40 días para el trámite normal y 12 días para el urgente. A fin de iniciar el trámite es necesario, el pago de todos los gastos, y del 50% del monto de honorarios, el restante 50% será abonado al finalizar el trámite.

Quedamos a su disposición, para cualquier aclaración que estime conveniente

LAVALLE 1447 PISO 4°10 (C1048AAI). CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, ARGENTINA TEL /FAX (+54.11) 4372.9978 E-MAIL: INFO@HMMR.COM.AR WWW.HMMR.COM.AR

Anexo 23: Dictamen de Precalificación Profesional

TRÁMITES EN INSTRUMENTO PRIVADO	PROFESIONALES INTERVINIENTES
Todas las inscripciones registrales previstas en las Sociedades accionarias que resulten aplicables	Ídem sociedades accionarias
Cesión de cuotas sociales, renuncia y designación de gerentes con modificación de contrato.	Abogado
Renuncia y designación de gerentes sin modificación de contrato.	Abogado o graduado en ciencias económicas
Declaratoria de herederos, participación y adjudicación y liquidación y división de sociedad conyugal respecto de participaciones sociales inscriptas.	Abogado
Constitución de usufructo o prenda sobre cuotas, sus modificaciones, cesión y cancelación.	Abogado

Anexo 24: Dirección Nacional de Marcas – Aranceles

DIRECCIÓN NACIONAL DE MARCAS - ARANCELES		
CODIGO DE ARANCEL		IMPORTE
110000	MARCAS-TRAMITACION DE SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA DENOMINATIVA, FIGURATIVA O MIXTA-INCLUYE LOGO O GRAFICO QUE NO EXCEDA DE 6 CM DE ANCHO POR 6 CM DE ALTO, A ABONAR CONTRA PRESENTACION (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.1, DTO. Nº 878/06)	1200.00
110001	MARCAS-TRAMITACION DE SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA DENOMINATIVA, FIGURATIVA O MIXTA-INCLUYE LOGO O GRAFICO QUE NO EXCEDA DE 6 CM DE ANCHO POR 6 CM DE ALTO, A ABONAR CONTRA PRESENTACION (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.1, DTO. Nº 878/06) - PRESENTAC	1200.00
111000	MARCAS-ADICIONAL DESDE TAMAÑO MAYOR A 6 CM DE ANCHO POR 6 CM DE ALTO Y HASTA UN TERCIO DE PAGINA (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.1.1, DTO. Nº 878/06)	300.00
111001	MARCAS-ADICIONAL DESDE TAMAÑO MAYOR A 6 CM DE ANCHO POR 6 CM DE ALTO Y HASTA UN TERCIO DE PAGINA (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.1.1, DTO. Nº 878/06) - PRESENTACION ON LINE	300.00
112000	MARCAS-ADICIONAL DESDE TAMAÑO MAYOR A UN TERCIO Y HASTA DOS TERCIO DE PAGINA (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.1.2, DTO. Nº 878/06)	600.00

Anexo 25: Formulario para el Registro Nacional de Base de Datos

Valor de los formularios

En el marco de lo establecido por las Leyes de Cooperación Financiera N° 23.283 y N° 23.412 y el Convenio de Cooperación suscripto entre el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y la Federación Argentina de Colegios de Abogados (F.A.C.A.), el Ente de Cooperación Técnica y Financiera percibirá los importes que a continuación se detallan para los formularios que para cada caso se indican.

Atención: Serán gratuitas las inscripciones que se realicen con el formulario FA.01 (artículo 21 de la Ley N° 25.326) cuando la sumatoria de las personas registradas en todas las bases de datos inscriptas sea menor a 5.000, con excepción de los casos previstos en el artículo 7° de la Ley N° 25.326 (datos sensibles).

DESCRIPCION DE FORMULARIOS	ESCALA GENERAL					
	COSTO FIJO	1	1	IMPORTE MAXIMO A PAGAR	2	IMPORTE MAXIMO A PAGAR
		HASTA 5.000.000	MAS DE 5.000.000	(TOPE)		(TOPE)
1 - REGISTRO NACIONAL DE BASES DE DATOS:						
A) FORM. GENERAL ARTICULO 21 - LEY 25.326 :						
1.1.A FORM. FA01 - INSCRIPCION	300,00	1,00	0,10	1500,00	1,50	3000,00
1.2.A FORM. FA02 - RENOVACION ANUAL	300,00	0,50	0,05	1500,00	1,50	3000,00
1.3.A FORM. FA03 - MODIFICACION DE DATOS	150,00	0,25	0,025	750,00	0,75	1500,00
1.4.A FORM. FA04 - BAJA	300,00	0,50	0,05	1500,00	1,50	3000,00
1.5.A FORM.FA05 - DUPLICADO DE FORM. DE INSCRIPCION	100,00					
1.6.A FORM.FA06 - DUPLICADO DE FORMS. VARIOS	100,00					

Bibliografía

Bibliografía consultada

Brealey, R. A.; Myers, S. C.; y Allen, F. (2010) *Principios de Finanzas Corporativas*, 9a.Edición. México: Mc-Graw Hill.

Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2011) *Entrepreneurship, Second Edition*. USA: John Wiley & Sons Inc.

Hamermesh, R. G; Marshall, P. W. y Pirmohamed, T. (2002) *Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Kerin, R: A.; Berkowitz, E. N.; Hartley, S. W. y Rudelius, W. (2003) *Marketing*, 7ª edición. México DF: Mc Graw Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003) *Fundamentos de Marketing*, 6ª edición. México: Prentice Hall.

Krajewski, L.; Ritzman, L. y Malhotra, M. (2007) *Administración de Operaciones: procesos y cadenas de valor*, 8va edición. Estado de México: Pearson Education Inc.

Lavolpe, A.; Capasso, C. y Smolje, A. (2010) *Presupuestos y Control*. Buenos Aires: Editorial La Ley.

Leschke, J. (2013). Business Model Mapping: A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, vol. 7(1), University of Wisconsin-Stevens Point, 18-26.

Mullins, J. W. (2010) *The New Business Road Test. What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan?*, Tercera edición. Londres: FT Prentice Hall.

Nissen, R. A. (2010) *Ley de sociedades comerciales, 19.550 y modificatorias. Comentada, anotada y concordada*. Tomo I. 3era edición. Ciudad de Buenos Aires: Editorial Astrea de Alfredo y Ricardo Def.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (octubre de 2002). *Business Models and their Elements*. Paper presentado en el Workshop Internacional de Modelos de Negocios, Lausanne, Switzerland.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009) *Business Model Generation*. Amsterdam: John Wiley & Sons, Ltd.

Pentland, A. (2012) The New Science of Building Great Teams. *Harvard Business Review*. Consultado en: <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>. Fecha de consulta: 1/6/16.

Porter, M. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 79-93.

Sbdar, M. (comp.) (2009): *Master en Negocios: estrategia, del análisis a la implementación, para que no quede guardada en un cajón*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

Vázquez, J. C. (1992) *Costos*, 2da edición corregida. Buenos Aires: Editorial Aguilar.

Entrevistas realizadas

Yamila Fraiman, creadora de EstacionApp. Entrevista telefónica realizada en agosto del 2016.

Fernando Cabello, gerente comercial de Tecnologia5. Entrevistas personales realizadas en septiembre y octubre del 2016.

Ignacio Hugo Sánchez y Matías Lorca, gerente de proyecto y programador web de IBM Argentina. Entrevistas personales realizadas en IBM Argentina en noviembre del 2016.

Maximiliano Buongiorno, director comercial en Trimia. Entrevista personal realizada en noviembre del 2016.

Pablo Tomino, periodista de La Nación. Entrevista telefónica realizada en diciembre del 2016.

Patricio Navarra, vocero de la Secretaría de Transporte y Malvina Giuchetti, Comunicación y Prensa de la Secretaría de Transporte. Entrevistas telefónicas e intercambio de mails en diciembre del 2016.

Doctor Casiano Highton, abogado especialista en Derecho Laboral y Civil. Entrevista personal realizada en diciembre del 2016.

Fuente anónima de Google Argentina, New Business Sales Manager. Entrevista telefónica realizada en enero del 2017.

Doctor Diego Gasulla, abogado especialista en patentes. Entrevista telefónica realizada en febrero del 2017.

Fuentes de información

Banco Central de la República Argentina. (enero de 2017) Informe de Política Monetaria (Edición electrónica). *Subgerencia General de Investigaciones Económicas*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Bono, A. (12 de mayo de 2016). App Economy: Argentina cerca de posicionarse como hub global de desarrollo de aplicaciones móviles. *Infobae*. Consultado en: <http://www.infobae.com/2016/05/12/1811132-app-economy-argentina-cerca-posicionarse-como-hub-global-desarrollo-aplicaciones-moviles/> Fecha de consulta: 20/7/16.

Cabot, D. y MacMullen A. (17 de abril de 2015). La ciudad atascada: trenes eficientes y menos autos, la solución. *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1785124-la-ciudad-atascada-el-auto-reemplazo-de-un-transporte-publico-deficiente>. Fecha de consulta: 15/4/16.

Camps, F. (10 de julio de 2015). Más problemas para estacionar: ahora faltan cospeles para los parquímetros. *Clarín*. Consultado en: http://www.clarin.com/ciudades/estacionamiento-parquímetros-cospeles-quejas_0_1391260876.html. Fecha de consulta: 25/9/16.

Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (2010). Consultado en: http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135. Fecha de consulta: 18/4/16.

Comunicado de prensa emitido por AFAC el 10/04/15. Consultado en: <http://www.afac.org.ar/paginas/noticia.php?id=954>. Fecha de consulta: 02/04/16.

Dergarabedian, C. (8 de octubre de 2015). Lo dice Google: el uso de smartphones cambió los hábitos de consumo de los argentinos. [nota en el portal *iProfesional*]. Consultado en: <http://www.iprofesional.com/notas/220773-Lo-dice-Google-el-uso-de-smartphones-cambi-los-hbitos-de-consumo-de-los-argentinos->. Fecha de consulta: 27/4/16.

Dirección General de Estadística y Censos (2016). Buenos Aires en números. *Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires*. Consultado en: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/04/2016_03_buenosaires_en_numeros.pdf. Fecha de consulta: 1/04/17.

Estudio realizado por la Escuela de Negocios Collat en la UAB (University of Alabama at Birmingham). Consultado en: <http://businessdegrees.uab.edu/resources/infographics/the-future-of-mobile-application/>. Fecha de consulta: 15/7/16.

Giambartolomei, M. (23 de abril de 2016). Parquímetros: sólo se podrá pagar con la tarjeta SUBE. *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1891974-parquímetros-solo-se-podra-pagar-con-la-tarjeta-sube> Fecha de consulta: 25/7/16.

Grosz, M. (5 de junio de 2015). Por la falta de cocheras, estacionar es cada vez más caro. *Clarín*. Consultado en: http://www.clarin.com/sociedad/cocheras-estacionamiento-costos-precios-aumento_0_1370263002.html. Fecha de consulta: 15/4/16.

Hagelstrom, J. (30 de agosto de 2014). Las grúas porteñas se llevan cada tres minutos un auto mal estacionado. *Perfil*. Consultado en: <http://www.perfil.com/sociedad/Las-gruas-portenas-se-llevan-cada-tres-minutos-un-auto-mal-estacionado-20140830-0037.html>. Fecha de consulta: 01/6/16.

Informe relevado por Consumer Barometer. Consultado en: <https://www.consumerbarometer.com/en/trending/?countryCode=AR&category=TRN-NOFILTER-ALL> Fecha de consulta: 25/6/16.

Informe del Estacionamiento Medido del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Consultado en: <http://www.buenosaires.gob.ar/movilidad/ordenamientodeltransito/estacionamiento-medido>.

Khalaf, S. (11 de enero de 2016) Aplicaciones de Medios, Productividad y Emojis dan a la industria móvil crecimiento impresionante. [nota en el blog de Yahoo]. Consultado en: <https://yahoolatam.tumblr.com/post/137101464516/aplicaciones-de-medios-productividad-y-emojis-dan>. Fecha de consulta: 27/9/16.

Latorre, A. (30 de agosto de 2010). Apokke, el market alternativo más social. [nota en el sitio web *El Androide Libre*]. Consultado en: <http://www.elandroidelibre.com/2010/08/appoke-el-market-alternativo-mas-social.html>. Fecha de consulta: 29/5/16.

Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. (15 de septiembre de 2016) Proyecto de Ley de Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio Fiscal del año 2017. *Mensaje de remisión al Honorable Congreso de La Nación*. Consultado en: <http://www.economia.gob.ar/onp/html/presutexto/proy2017/mensaje/mensaje2017.pdf>. Fecha de consulta: 10/02/17.

Musse, V. (9 de junio de 2016). El desafío de ahorrar en garaje: brechas de hasta 140% en pocas cuadras. *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1907075-el-desafio-de-ahorrar-en-garaje-brechas-de-hasta-140-en-pocas-cuadras>. Fecha de consulta: 13/6/16.

Página oficial de la Municipalidad de La Plata: <http://www.tramites.laplata.gov.ar/sistemaestacionamientomedido/ahorrando-sms-opcion-android>

Página oficial del Municipio de Resistencia: <http://www.mr.gov.ar/emi/#parentVerticalTab1>

Página web de MercadoPago. Consultado en: <https://www.mercadopago.com.ar/recibir-pagos-online#herramienta-todo-resuelto>. Fecha de consulta: 18/02/17.

Página oficial de la app ParkMobile: <http://us.parkmobile.com/#how-it-works> Consultado el 23/8/16.

Página oficial de la empresa Tecnología5: <https://www.tecnologia5.com> Consultado el 23/6/16.

Página oficial de Apple: <http://www.apple.com/es/swift/> Consultado el 15/9/16.

Página oficial de Accenture Digital: <https://www.accenture.com/ar-es/careers/digital-hackaton-2016>. Fecha de consulta: 22/12/2016.

Página oficial de la empresa Trimia: www.trimia.net. Fecha de consulta: 30/7/2016.

Página oficial de Google AdSense: <https://www.google.es/adsense/start/how-it-works/>. Fecha de consulta: 16/01/17.

Página oficial de Bloomberg Profesional: <https://www.bloomberg.com/profiles/companies/1063738D:US-fuente-cigar>. Fecha de consulta: 23/2/17.

Página oficial de la Reserva Federal de Estados Unidos Consultado en: <https://www.federalreserve.gov/https://www.puente.net.com/cotizaciones/bono/A2E7>. Fecha de consulta: 22/02/17.

Página oficial del Banco Santander Río. Consultado en: <http://www.santanderrio.com.ar/banco/online/personas/inversiones/super-plazo-fijo/comparador-de-plazo-fijo>. Fecha de consulta: 01/03/17.

Página oficial del Banco ICBC. Consultado en: <http://www.santanderrio.com.ar/banco/online/personas/inversiones/super-plazo-fijo/comparador-de-plazo-fijo>. Fecha de consulta: 01/03/17.

Página oficial del Banco HSBC. Consultado en: <https://www.hsbc.com.ar/es/pdf/pfs/tasas-plazo-fijo.pdf>. Fecha de consulta: 01/03/17.

Página oficial del Banco BBVA Francés. Consultado en: <https://www.bbvafrances.com.ar/personas/inversiones/plazos-fijos/plazo-fijo-clasico/>. Fecha de consulta: 01/03/17.

Página oficial del Banco Citi. Consultado en: https://www.argentina.citibank.com/citigold/inversiones/plazo_fijo.htm. Fecha de consulta: 01/03/17.

Página oficial del Banco Nación. Consultado en: <http://www.bna.com.ar/SimuladorPlazoFijo/SubInterna/PlazoFijo?subInterna=SimuladorPlazoFijo>. Fecha de consulta: 01/03/17.

Página oficial del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial: <http://www.inpi.gov.ar/index.php?Id=273&criterio=3>. Fecha de consulta: 20/1/17.

Página oficial de la Inspección General de Justicia: [http://www.jus.gob.ar/igj/tramites/guia-de-tramites/inscripcion-en-el-registro-publico-de-comercio/sociedades-comerciales/constitucion-de-sociedades-\(1\)/sociedades-de-responsabilidad-limitada.aspx](http://www.jus.gob.ar/igj/tramites/guia-de-tramites/inscripcion-en-el-registro-publico-de-comercio/sociedades-comerciales/constitucion-de-sociedades-(1)/sociedades-de-responsabilidad-limitada.aspx). Fecha de consulta: 2/1/17.

Página oficial del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Información legislativa: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm>. Fecha de consulta: 15/1/17.

Página oficial de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales: <http://www.jus.gob.ar/datos-personales.aspx>. Fecha de consulta: 4/01/17.

Página oficial de Google, asistencia para programadores: <https://developers.google.com/maps/faq?hl=es-419#usagelimits>. Fecha de consulta: 6/12/16.

Página oficial del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: <http://estacionamiento.gob.ar/mapa-de-estacionamientos-privados/>. Fecha de consulta: 29/11/16.

Sánchez, N. (23 de marzo de 2016). Hay casi dos autos por espacio para estacionar y se hacen 2.500 multas diarias. *Clarín*. Consultado en: http://www.clarin.com/ciudades/espacio-estacionar-hacen-multas-diarias_0_1544845975.html. Fecha de consulta: 4/10/16.

Scarpinelli, L. (25 de abril de 2016). La colaboración viene por todo: el nuevo paradigma de Uber impregna la economía. *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1892020-la-colaboracion-viene-por-todo-el-nuevo-paradigma-de-uber-impregna-la-economia>. Fecha de consulta: 1/5/16.

Sin firma (9 de febrero de 2017). Las multas subieron casi un 8% y la sanción por mal estacionamiento cuesta \$1040. *Clarín (Tránsito)*. Consultado en: http://www.clarin.com/ciudades/multas-subieron-sancion-mal-estacionamiento-cuesta-040_0_ryhHnbqdx.html. Fecha de consulta: 10/2/17.

Sin firma. (5 de junio de 2011). En diez años, se duplicó la cantidad de automóviles en circulación. *Infobae*. Consultado en: <http://www.infobae.com/2011/06/05/585721-en-diez-anos-se-duplico-la-cantidad-automoviles-circulacion>. Fecha de consulta: 28/3/16.

Sin firma. (11 de julio de 2014). Detectan las tendencias de consumo de APPs móviles en Argentina. *Fortuna*. Consultado en: <http://fortunaweb.com.ar/2014-07-11-141853-detectan-las-tendencias-de-consumo-de-apps-moviles-en-argentina/>. Fecha de consulta: 24/4/16.

Sin firma. (17 de agosto de 2015). Jungla vehicular. *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1819806-jungla-vehicular>. Fecha de consulta: 1/6/16.

Sin firma. (8 de octubre de 2015). Google reveló cómo es la interacción de los argentinos con los móviles. *Infobae*. Consultado en: <http://www.infobae.com/2015/10/08/1760953-google-revelo-como-es-la-interaccion-los-argentinos-los-moviles>. Fecha de consulta: 27/4/16.

Sin firma. (2015). Futuro Digital Argentina 2015, *comScore*. Descargado en: <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Blog/Futuro-Digital-America-Latina-2015>. Fecha de descarga: 20/7/16.

Sin firma (25 de octubre de 2016). Campus Party: Cómo será el mega evento de tecnología. *Infobae*. Consultado en: <http://www.infobae.com/tecno/2016/10/25/campus-party-como-sera-el-mega-evento-de-tecnologia/>. Fecha de consulta: 20/12/16.

Slotnisky, D. (17 de septiembre de 2015). Aplicaciones populares en otros países que tienen pocos usuarios en la Argentina. *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1828422-aplicaciones-populares-en-otros-paises-que-tienen-pocos-usuarios-en-la-argentina>. Fecha de consulta: 20/3/16.

Szenkman, P. (abril de 2015). Menos autos y más y mejor transporte público para la Región Metropolitana de Buenos Aires, *Documento de políticas públicas*, 149. Consultado: <http://www.cippeec.org/-/menos-autos-y-mas-y-mejor-transporte-publico-para-la-region-metropolitana-de-buenos-aires>. Fecha de consulta: 3/4/16.

Tomino, P. (14 de diciembre de 2016) Faltan 530.000 lugares para estacionar en la Capital, *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1966811-faltan-530000-lugares-para-estacionar-en-la-capital>. Fecha de consulta: 14/12/16.

Tomoyose , G. (22 de diciembre de 2013). Cómo evitar multas y el retiro de un auto mal estacionado gracias al celular. *La Nación*. Consultado en: <http://www.lanacion.com.ar/1648250-como-evitar-multas-y-el-retiro-de-un-auto-mal-estacionado-gracias-al-celular>. Fecha de consulta: 20/5/16.