



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UNA
PLATAFORMA DE INTERMEDIACIÓN DE ESTACIONAMIENTOS:
APPARCATE”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por:
Christian Callirgos Santos
Fernando Perea Villa
Carlos Silva Arana-Reyes

Asesor: Carlos Sanchís Pedregosa
[0000-0002-0943-7335](tel:0000-0002-0943-7335)

Lima, agosto 2020

Tabla de contenidos

Lista de tablas	vi
Lista de figuras.....	ix
Lista de apéndices	x
Resumen ejecutivo	xi
Introducción	1
Análisis y diagnóstico situacional.....	2
Análisis del macroentorno (Pestel)	2
Entorno político.....	2
Entorno económico	2
Entorno social.....	2
Entorno tecnológico	3
Entorno ecológico	3
Entorno legal	4
Conclusiones del macroentorno	4
Análisis del microentorno: Las cinco fuerzas de Porter.....	4
Nuevos competidores: Medio.....	4
Clientes: Medio	5
Servicios sustitutos: Medio	5
Proveedores: Bajo	5
Competidores existentes: Bajo	5
Conclusiones del microentorno	6
Análisis interno	6
Visión	6
Misión.....	6
Valores	6
Organización y estructura.....	6

La cadena de valor.....	8
Matriz FODA	9
Análisis situacional	10
Investigación de mercados.....	11
Hipótesis.....	11
Objetivos de la investigación de mercados	11
Objetivo principal.....	11
Objetivos específicos	11
Metodología ¹²	
Metodología para el conocimiento del sector	12
Metodología para el conocimiento del cliente	12
Metodología para validar la propuesta de valor.....	12
Metodología para estimar la demanda.....	13
Estadísticas	13
Estudios	13
Hallazgos de fuentes secundarias	13
Fuentes primarias	15
Entrevistas	15
Encuestas.....	18
Hallazgos de fuentes primarias	19
Estimación de la demanda.....	19
Estimación de la demanda de conductores para el proyecto	20
Estimación de la oferta de arrendadores para el proyecto.....	21
Principales conclusiones de la investigación de mercados	22
Planeamiento estratégico	23
Objetivos de marketing	23
Estrategia de crecimiento	23

Estrategia de segmentación de mercados	24
Segmentación demográfica	24
Segmentación geográfica	24
Segmentación psicográfica.....	24
Estrategia de posicionamiento.....	25
Estrategia competitiva.....	25
Estrategia de clientes.....	26
Estrategia de captación.....	26
Tácticas de marketing	27
Estrategia de producto.....	27
Propuesta de valor.....	28
Beneficios y características del producto.....	28
Niveles de producto.....	29
Logotipo.....	30
Colores del aplicativo.....	31
Plantillas del aplicativo	31
Estrategia de precio	32
Estrategia de plaza.....	34
Estrategia de promoción.....	34
Prelanzamiento	35
Lanzamiento	35
Captación.....	37
Recordación.....	39
Uso	39
Programa de fidelización APParcate+.....	40
Retención y recupero.....	43
Estrategia de personas	44

Estrategia de presencia o evidencia física	45
Estrategia de procesos	45
Implementación y control	46
Presupuesto de inversión y gastos operativos	46
Inversión.....	46
Gastos operativos	46
Financiamiento	47
Servicio de la deuda	49
Proyección de ventas.....	49
Flujo de caja	50
Estado de ganancias y pérdidas	50
Flujo de fondos neto.....	51
Flujo de fondos económico	51
Flujo de fondos financiero.....	51
Conclusiones del análisis económico del proyecto.....	52
Simulación.....	53
Control.....	54
Indicadores de liquidez.....	54
Indicadores de endeudamiento	54
Indicadores de rentabilidad	55
Plan de contingencia	56
Conclusiones y recomendaciones	57
Conclusiones	57
Recomendaciones.....	57
Bibliografía	59
Nota biográfica.....	95

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Factores políticos</i>	2
Tabla 2. <i>Factores económicos</i>	2
Tabla 3. <i>Factores sociales</i>	3
Tabla 4. <i>Factores tecnológicos</i>	3
Tabla 5. <i>Factores ecológicos</i>	3
Tabla 6. <i>Factores legales</i>	4
Tabla 7. <i>Metodología para el conocimiento del sector</i>	12
Tabla 8. <i>Encuestas y entrevistas</i>	12
Tabla 9. <i>Metodología para validar la propuesta de valor</i>	13
Tabla 10. <i>Metodología para determinar oferta y demanda</i>	13
Tabla 11. <i>Hallazgos de fuentes secundarias</i>	14
Tabla 12. <i>Distribución de la demanda por distrito</i>	15
Tabla 13. <i>Oferta de departamentos por distrito</i>	15
Tabla 14. <i>Relación de usuarios encuestados</i>	16
Tabla 15. <i>Principales hallazgos de conductores encuestados</i>	19
Tabla 16. <i>Principales hallazgos de arrendadores encuestados</i>	19
Tabla 17. <i>Cálculo estimado de la demanda para los próximos cuatro años</i>	20
Tabla 18. <i>Participación de mercado potencial esperada</i>	20
Tabla 19. <i>Distribución de clientes esperados por distrito</i>	21
Tabla 20. <i>Cantidad de usuarios de APParcate anuales estimados</i>	21
Tabla 21. <i>Cantidad de ventas anuales estimadas</i>	21
Tabla 22. <i>Cálculo estimado de la oferta para el proyecto</i>	22
Tabla 23. <i>Cálculo estimado de early adopters para la oferta del proyecto</i>	22
Tabla 24. <i>Objetivos de marketing de APParcate</i>	23

Tabla 25. <i>Estrategia de crecimiento de APParcate</i>	23
Tabla 26. <i>Matriz de Ansoff para APParcate</i>	24
Tabla 27. <i>Perfil demográfico de clientes de APParcate</i>	24
Tabla 28. <i>Ubicación geográfica de clientes de APParcate</i>	24
Tabla 29. <i>Características psicográficas de los clientes de APParcate</i>	24
Tabla 30. <i>Estrategia competitiva de APParcate (objetivos estratégicos según Porter, 1980)</i>	26
Tabla 31. <i>Características de la interfaz de APParcate por tipo de usuario</i>	29
Tabla 32. <i>Nivel de producto ofrecido por APParcate</i>	29
Tabla 33. <i>Comparación de precios de venta e ingresos para arrendador y para APParcate, plan mensual en soles (ingresos sin IGV)</i>	33
Tabla 34. <i>Precio de alquiler por hora de estacionamientos tipo premium (precios con IGV) ...</i>	33
Tabla 35. <i>Comparación de precios de venta e ingresos para arrendador y para APParcate, plan quincenal en soles (ingresos sin IGV)</i>	33
Tabla 36. <i>Comparación de ingresos por hora para arrendador mediante alquiler directo y a través de APParcate</i>	33
Tabla 37. <i>Beneficios para arrendadores según nivel APParcate+</i>	41
Tabla 38. <i>Beneficios para conductores según nivel APParcate+</i>	43
Tabla 39. <i>Inversión para la implementación del proyecto (en soles)</i>	46
Tabla 40. <i>Gasto mensual de personal y participación en tipo de gasto (en soles)</i>	46
Tabla 41. <i>Gastos operativos mensuales (en soles)</i>	47
Tabla 42. <i>Distribución por tipo de gasto (en soles, sin IGV)</i>	47
Tabla 43. <i>Tabla de amortización y depreciación de activos (en soles, sin IGV)</i>	47

Tabla 44. <i>Estructura del financiamiento y costo promedio ponderado del capital (en soles, sin IGV)</i>	48
Tabla 45. <i>Cronograma de pago de la deuda (en soles, sin IGV)</i>	49
Tabla 46. <i>Proyección de ventas anuales</i>	49
Tabla 47. <i>Proyección de ingresos anuales (en soles)</i>	49
Tabla 48. <i>Proyección de ingresos netos anuales y pago de comisiones a arrendadores (en soles)</i>	50
Tabla 49. <i>Flujo anual de ingresos y egresos (en soles, sin IGV)</i>	50
Tabla 50. <i>Estado de ganancias y pérdidas (en soles, sin IGV)</i>	50
Tabla 51. <i>Flujo de caja parcial (en soles)</i>	51
Tabla 52. <i>Flujo de fondos económico (en soles, sin IGV)</i>	51
Tabla 53. <i>Flujo de fondos financiero (en soles, sin IGV)</i>	52
Tabla 54. <i>Punto de equilibrio</i>	52
Tabla 55. <i>Análisis de sensibilidad – precio</i>	53
Tabla 56. <i>Análisis de sensibilidad – demanda</i>	53
Tabla 57. <i>Indicadores de liquidez</i>	54
Tabla 58. <i>Indicadores de endeudamiento</i>	54
Tabla 59. <i>Indicadores de rentabilidad</i>	55

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama APParcate	7
<i>Figura 2.</i> Cadena de valor	9
<i>Figura 3.</i> Matriz FODA APParcate	9
<i>Figura 4.</i> Recorrido de actividades del usuario conductor de APParcate	27
<i>Figura 5.</i> Logotipo de APParcate	30
<i>Figura 6.</i> Tabla de colores del logotipo de APParcate	30
<i>Figura 7.</i> Tabla de colores de la interfaz de APParcate	31
<i>Figura 8.</i> Aspecto de la interfaz del aplicativo móvil APParcate.....	31
<i>Figura 9.</i> Price brand ladder de precios mensuales para conductores.....	33
<i>Figura 10.</i> Etapas de la estrategia de promoción de APParcate	35
<i>Figura 11.</i> Audiencia radial por NSE, 2016 (cantidades expresadas en miles por semana) ...	36
<i>Figura 12.</i> Audiencia radial por edad, 2016 (cantidades expresadas en miles por semana) ...	36
<i>Figura 13.</i> Estilo de comunicación para captar nuevos clientes (prelanzamiento y lanzamiento).....	39
<i>Figura 14.</i> Programa APParcate+ para arrendadores	41

Lista de apéndices

Apéndice A. Entrevista en profundidad – Arrendador	63
Apéndice B. Entrevista en profundidad – Conductor	65
Apéndice C. Entrevista en profundidad – Junta	67
Apéndice D. Resultados de la encuesta	67
Apéndice E. Términos y condiciones	72
Apéndice F. Cuadro resumen del plan de promoción.....	76
Apéndice G. <i>Brief</i> publicitario: Lanzamiento APParcate	77
Apéndice H. Estrategia de procesos: Registro de arrendador.....	79
Apéndice I. Estrategia de procesos: Registro de conductor.....	80
Apéndice J. Estrategia de procesos: Alquiler arrendador	81
Apéndice K. Estrategia de procesos: Alquiler conductor	82

Resumen ejecutivo

El presente plan de marketing tiene como finalidad comprobar la factibilidad de mercado, técnica y económica para la puesta en funcionamiento de un servicio de intermediación virtual de estacionamientos entre conductores, que buscan estacionar durante su jornada laboral, y arrendadores, quienes cuentan con espacios disponibles durante este mismo periodo, evaluando de manera inicial los distritos de San Isidro, San Borja, Miraflores, Surco y Barranco, en la ciudad de Lima.

Inicialmente, se presentan el análisis y el diagnóstico situacional realizados. Para empezar, se exponen los factores que intervienen en el macroentorno: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, y se concluye que existen buenas oportunidades para el proyecto. En cuanto al microentorno, se analizan las cinco fuerzas de Porter. Finalmente, se presenta un análisis interno, en el cual se expresan la visión, la misión, los valores y la estructura de la organización, y un análisis de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la propuesta.

Enseguida, se expone la investigación de mercados, en la cual se plantea la hipótesis de que existe una demanda potencial para alquilar estacionamientos a través de una aplicación de manera quincenal y mensual en los distritos seleccionados, y se verifica que existe una oferta suficiente de cocheras para cubrir la demanda y ser rentable. Para hacerlo, se realizaron encuestas y entrevistas en profundidad a los potenciales clientes y miembros de la junta de propietarios.

A continuación, se presenta el planeamiento estratégico, revisando los objetivos de marketing, y las estrategias de crecimiento, de segmentación de mercados, de posicionamiento, competitiva, de clientes y de captación.

En el siguiente capítulo, se plantean las tácticas de marketing a las cuales se recurrirá para este proyecto. Se analiza una estrategia con base en las siete P: producto, precio, plaza, promoción, personas, presencia física y procesos.

Finalmente, se revisa la implementación y el control del proyecto, con el cual se determinan la inversión y los gastos operativos, las proyecciones de ventas y flujos proyectados con el respectivo análisis financiero. Además, se realiza un análisis de sensibilidad, en el que se observa cómo el precio y la demanda son vitales para mantener el proyecto rentable, y se trazan indicadores de control y planes de contingencia en caso de que las ventas no fueran las esperadas.

Por último, se plantean las conclusiones y las recomendaciones del presente proyecto de tesis.

Introducción

Actualmente en el Perú, y especialmente en Lima, existe una alta congestión vehicular debido al desequilibrio entre oferta y demanda, por lo cual se pierden en promedio cuatro horas diarias en el tráfico; de hecho, el número de viajes es mayor al de los disponibles (Gil, 2018). De acuerdo con Aldo Bravo, experto en ingeniería en tránsito, la solución primordial consiste en elevar la oferta incrementando vías y sintonizando semáforos: «Las soluciones asociadas solo a infraestructura no son lo único; es una combinación de aumento de oferta y reducción de demanda» (Gil, 2018).

En este contexto, del aproximadamente 42 % de limeños que trabajan fuera de sus domicilios, el 10.4 % prefiere utilizar su auto particular como medio de transporte para dirigirse hacia su centro de trabajo, según el informe de percepción de calidad de vida realizado por Lima Cómo Vamos (2018). Quienes principalmente prefieren este tipo de transporte son varones mayores de treinta años de sectores socioeconómicos A, B y C.

Esto ocasiona que en los sectores con más densidad empresarial se genere una mayor demanda de estacionamientos con precios razonables, puesto que los estacionamientos públicos son restringidos y no siempre aseguran la seguridad esperada. Así, se genera una oportunidad para conectar con los conductores a personas que viven en lugares cercanos a estas zonas y que cuentan con una cochera disponible durante este periodo de tiempo.

Ante esta apremiante necesidad, la presente tesis propone crear un aplicativo móvil y web que permita rentabilizar cocheras particulares cuando no se encuentren en uso, de modo que se genere un nuevo ingreso a los arrendadores, y se brinde a los conductores una mayor y más conveniente oferta de estacionamientos.

Análisis y diagnóstico situacional

Para empezar, es necesario tener un panorama claro del macroentorno y microentorno situacional que puede interferir con el correcto despliegue del proyecto para tomar las decisiones adecuadas. Por ello, se analizarán el macroentorno y el microentorno.

Análisis del macroentorno (Pestel)

Entorno político. Los factores relacionados con el entorno político se presentan a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1

Factores políticos

Desarrollo	Fuente	Impacto	Decisión
Cobro de IGV a empresas digitales no domiciliadas Se plantea cobrar IGV por el pago de servicios digitales mediante aplicativos de empresas no domiciliadas, como Netflix, Spotify, Uber y Airbnb a partir de 2020.	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat, 2019)	Oportunidad	Considerar dentro de las tarifas el cobro del IGV

Nota: Elaboración propia.

Entorno económico. A continuación, en la Tabla 2, se pueden observar los factores económicos.

Tabla 2

Factores económicos

Desarrollo	Fuente	Impacto	Decisión
Inversión privada Se aceleraría 7.5 % en 2019 debido principalmente a la mayor inversión minera, en <i>retail</i> , en turismo, inmobiliaria, entre otros rubros. Ello genera un aumento de los ingresos familiares, los cuales impulsarán el consumo privado, que crecería 3,8 % en 2019.	Marco Macroeconómico Multianual 2019 – 2022, Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2018)	Oportunidad	Aprovechar este aceleramiento en la inversión privada y apostar por la idea de negocio de APParcate
Crecimiento económico del Perú Para 2019, la previsión de crecimiento era de 4.2 %. En general, la dinámica económica más favorable está asociada con el fortalecimiento de la demanda interna, por el impulso fiscal temporal y la sostenida recuperación de la inversión privada.	Marco Macroeconómico Multianual 2019 – 2022, Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2018)	Oportunidad	Priorizar las ciudades y distritos donde el crecimiento económico es mayor

Nota. Elaboración propia.

Entorno social. A continuación, en la Tabla 3, se presentan los factores correspondientes al entorno social.

Tabla 3*Factores sociales*

Desarrollo	Fuente	Impacto	Decisión
Inseguridad en el Perú En abril de 2019, el 26 % de la población del Perú manifestó haber sido víctima de algún hecho delictivo. Del mismo modo, el 86.1% creía que sería víctima de algún hecho delictivo.	Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019)	Oportunidad Amenaza	Continuar con la idea de negocio al ser una opción segura para estacionar los vehículos Establecer en los términos y condiciones que la empresa no será responsable de cualquier daño o pérdida. Toda eventualidad deberá ser tratada entre el arrendador y conductor

Nota: Elaboración propia.

Entorno tecnológico. En la Tabla 4, se resumen los factores tecnológicos.

Tabla 4*Factores tecnológicos*

Desarrollo	Fuente	Impacto	Decisión
La penetración de smartphones en Perú casi se triplicó entre 2014 y 2018. El uso de Internet móvil se incrementó de 38.6 % a 79.2 % entre 2014 y 2018. El 79.6 % de usuarios se conecta a Internet mediante el teléfono celular, y el 84 % se ubica en Lima.	Mendoza, 2019; “Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años”, 2018	Oportunidad	Desarrollar una aplicación móvil es una idea factible debido al creciente mercado de usuarios de celulares inteligentes en el Perú

Nota: Elaboración propia.

Entorno ecológico. A continuación, en la Tabla 5, se pueden observar los factores concernientes al entorno ecológico.

Tabla 5*Factores ecológicos*

Desarrollo	Fuente	Impacto	Decisión
Peatonalización de las ciudades Se vienen implementando modelos de desarrollo de ciudades que presentan a los peatones como eje principal. Se ejecutan con la construcción de diferentes elementos que generan su inclusión en las calles. Al restringir el acceso a los vehículos, se genera una reducción en la emisión de gases tóxicos y se promueve la disminución de espacios de estacionamiento público.	Ministerio de Vivienda de España, 2010	Oportunidad	Implementar estacionamientos alternativos que no invadan la vía pública es favorable para los planes de desarrollo de las distintas municipalidades.

Nota: Elaboración propia.

Entorno legal. A continuación, en la Tabla 6, se exponen los factores legales.

Tabla 6*Factores legales*

Desarrollo	Fuente	Impacto	Decisión
Junta de Propietarios Ley N ° 27157 Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común y Ley N ° 30830 que modifica la Ley N ° 27157	Decreto Supremo N ° 035-2006-VIVIENDA, 2006	Amenaza	Implementar un proceso de afiliación riguroso por parte de APParcate y establecer que la reserva sea validada previamente por cada arrendador.
Renta de Primera Categoría Constituye renta de primera categoría el alquiler o cesión de bienes muebles o inmuebles distintos a predios.	Sunat, s. f.	Neutro	Mantener informado a los usuarios sobre la existencia de este impuesto.

Nota: Elaboración propia.

Conclusiones del macroentorno. Se puede concluir que existen una serie de oportunidades en el macroentorno, y la principal amenaza es el aspecto legal, ya que la industria de servicios brindados a través de aplicaciones recién está siendo regulada tributariamente a nivel mundial, lo que facilita la entrada al país de nuevos competidores. Además, en el aspecto social, en el país se siente bastante desconfianza debido a los altos índices de delincuencia. Ello podría generar una barrera para el ingreso del aplicativo en el caso de los arrendadores, por lo que, dentro de la oferta de valor, se debe considerar la seguridad como un tema primordial.

Análisis del microentorno: Las cinco fuerzas de Porter

Nuevos competidores: Medio. Actualmente, en Perú no se cuenta con una aplicación que busque estacionamientos en propiedades particulares y que permita reservarlos por un periodo determinado. Recientemente ha ingresado una empresa llamada Wesmartpark, que permite encontrar y utilizar estacionamientos en *retails*, centros empresariales, entre otros establecimientos, y ofrece precios 50 % por debajo de la oferta existente; sin embargo, no siempre cumple esta oferta.

Así pues, los factores considerados para determinar esta fuerza son los siguientes: (i) inversión: medio, (ii) facilidad de copiar funcionalidad y tecnología: medio, y (iii) dificultad de capturar estacionamientos nuevos: alto.

Clientes: Medio. Para esta propuesta, existen dos tipos de clientes:

- **Arrendadores: Medio**

Los arrendadores son las personas dueñas de un estacionamiento y que buscan obtener una utilidad de él durante el tiempo en que no se encuentre en uso. La barrera principal para este caso es la junta de propietarios del edificio y el reglamento interno.

- **Conductores: Bajo**

Los conductores son las personas en busca de un espacio para estacionar su auto. Ellos tendrían un bajo poder de negociación debido a la alta demanda e insuficiente oferta de estacionamientos existentes en el mercado.

Servicios sustitutos: Medio. Los sustitutos serían los servicios de intermediación de alquiler de cocheras, como los ofrecidos en periódicos y páginas de Internet, entre ellos, El Comercio, Urbania, Mercado Libre y OLX.

Proveedores: Bajo. Se consideran los proveedores, tales como el desarrollador del aplicativo y la web, y el proveedor del servicio de almacenamiento en la nube en la que se encontrará la información y los demás insumos necesarios para el funcionamiento de APParcate. Finalmente, otro proveedor importante es la agencia de publicidad digital que se encargará de ejecutar el plan de medios propuesto.

Competidores existentes: Bajo. Ya existen aplicaciones que brindan servicios similares en el mercado, pero con precios elevados, como, por ejemplo, Wesmartpark y Dopi. Por otro lado, otros competidores son las playas de estacionamiento privadas, cuya principal desventaja es su precio elevado y su localización con frecuencia poco conveniente; entre ellos, figuran Los Portales, Central Parking, entre otros. También se deben mencionar los estacionamientos independientes (no cadenas), en los cuales muchas veces no se encuentra disponibilidad y se solicita dejar la llave del auto para maniobrarlo, lo que resta confiabilidad. Finalmente, se consideran los informales, es decir, los espacios para estacionar en la calle,

cuya principal ventaja son los precios bajos, pero que no ofrecen seguridad y no son fáciles de encontrar.

Conclusiones del microentorno. En cuanto al microentorno, la principal barrera la representan los arrendadores, quienes debido a las juntas de propietarios pueden tener inconvenientes para utilizar APParcate. Por ello, se debe guardar especial consideración en dar a conocer de manera anticipada la mejor información posible sobre los conductores que ingresarán a su estacionamiento.

Análisis interno

Visión. Ser el líder en el Perú, que integre la oferta y demanda de espacios de estacionamiento particular en el mundo digital, permitiendo a los usuarios rentabilizar su tiempo.

Misión. Facilitar la búsqueda y alquiler de espacios de estacionamiento seguros, cercanos y con precios competitivos a través de una aplicación que conecte fácilmente conductores con dueños de estacionamientos, y genere beneficios para ambos usuarios.

Valores.

- **Innovación:** se cuenta con la capacidad de aprender y adaptarse a las necesidades de los clientes, ofreciendo permanentemente mejoras en la funcionalidad y actualizaciones de la aplicación.
- **Transparencia:** la empresa es honesta con sus clientes, manteniendo actualizadas y publicadas sus tarifas y penalidades en sus canales de comunicación.
- **Compromiso:** la empresa conoce que para sus clientes es importante cumplir con sus distintas obligaciones y sentirse seguros; por ello, se preocupa en brindar un adecuado nivel de servicio.

Organización y estructura. La empresa será dirigida por un gerente general, que contará con el apoyo de un asesor legal y un asesor de finanzas. A este gerente le reportarán

un coordinador comercial y de marketing, y un asistente de atención al cliente. Por último, el servicio de publicidad digital se cubrirá de manera externa a través de una agencia especializada en este rubro. A continuación, en la Figura 1, se observa el organigrama de APParcate.

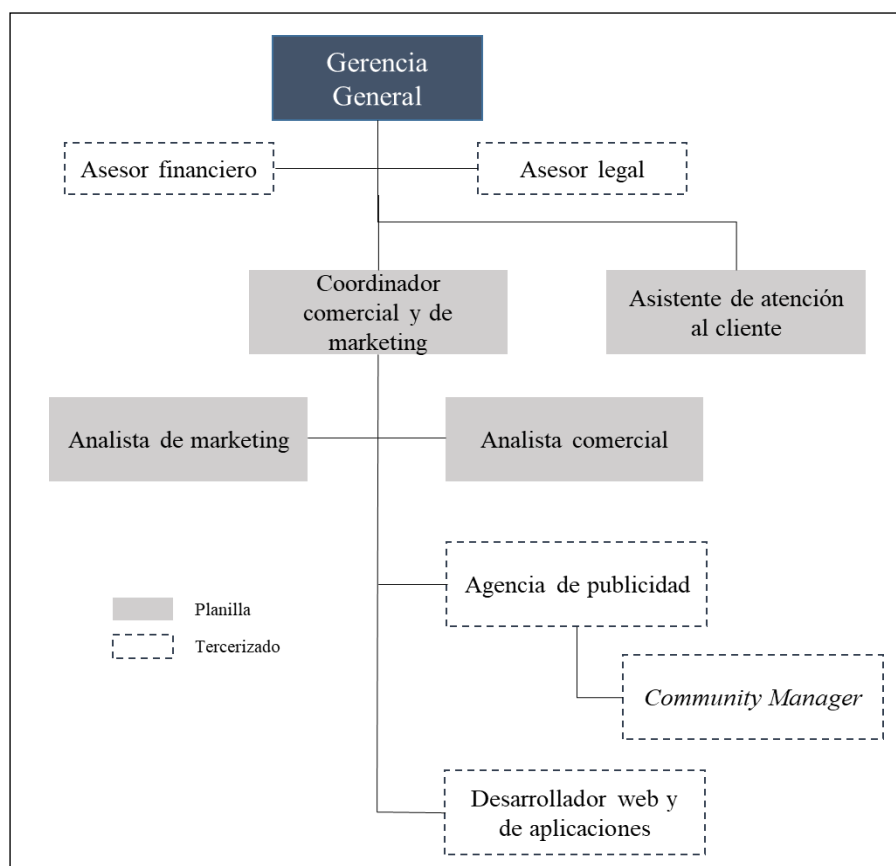


Figura 1. Organigrama APParcate. Elaboración propia.

Las funciones que se desempeñarán serán las siguientes:

- **Gerente general:** es el responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica, y de definir a dónde se dirigirá la empresa en el corto, el mediano y el largo plazo organizando sus recursos. También estará a cargo de las tareas de recursos humanos.
- **Asesor financiero y contable:** brindará los servicios financieros y contables profesionales. Sus funciones serán preparar, analizar y firmar los estados financieros; velar por la información de los libros contables; y emitir los informes financieros y contables de APParcate.

- **Asesor legal:** defenderá los intereses de la compañía a nivel judicial. Analizará y resolverá los problemas legales de la empresa, y sus contratos, convenios y normas.
- **Coordinador comercial y de marketing:** supervisará, controlará y dará seguimiento al proceso de comercialización estratégica del negocio. Definirá las estrategias de marketing. Planificará, elaborará y gestionará el presupuesto del departamento bajo estándares de eficiencia. Liderará al desarrollador web de aplicaciones para generar actualizaciones o cambios del aplicativo.
- **Analista de marketing:** creará campañas de marketing en conjunto con la agencia de publicidad y hará el seguimiento de los indicadores de marketing digital.
- **Analista comercial:** realizará el seguimiento a los diferentes indicadores comerciales para llegar a los objetivos de venta mensuales.
- **Agencia de publicidad:** este servicio será tercerizado. Será responsable de la planificación, la creación, la ejecución y la divulgación de campañas de publicidad digital. Su principal objetivo es comunicarse con un determinado grupo de personas para divulgar la marca, el producto o el servicio. Será quien pondrá a disposición de APParcate un gestor de comunicaciones.
- **Desarrollador web y de aplicaciones:** se encargará de realizar los nuevos *releases* del aplicativo sobre la base de las disposiciones del coordinador comercial y de marketing, y de efectuar las actualizaciones necesarias.

La cadena de valor. Para identificar las fuentes de ventaja competitiva, se deben determinar las actividades generadoras de valor dentro de la empresa. Así, la cadena de valor de APParcate está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y los márgenes que aportan (ver Figura 2).



Figura 2. Cadena de valor. Elaboración propia.

Matriz FODA. En la Figura 3, se presenta la matriz Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades (FODA) de APParcate.

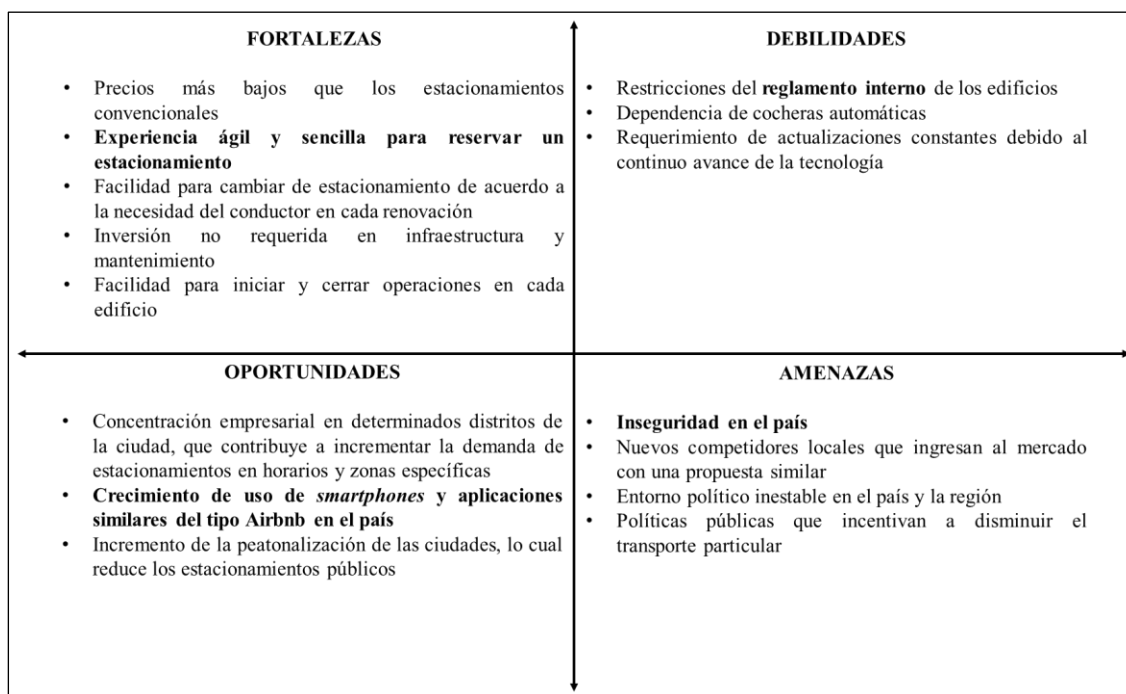


Figura 3. Matriz FODA APParcate. Elaboración Propia.

Existe un entorno favorable y una demanda latente por el servicio, puesto que la inversión privada viene creciendo y concentra la demanda de estacionamientos en determinadas zonas de Lima. Por otro lado, APParcate brindará una oferta ágil y sencilla para reservar un estacionamiento, lo cual es sumamente importante para el consumidor actual.

Así también, la inseguridad y desconfianza son las principales barreras de entrada para APParcate, ya que en los edificios existen reglamentos internos elaborados por la junta de propietarios que podrían ser restrictivos en algunos aspectos, pero no determinantes: también se debe considerar el derecho de cada propietario de beneficiarse libremente de su propiedad.

Análisis situacional. Luego de analizar los factores del macroentorno, del microentorno y los internos del modelo de negocio propuesto, se pueden identificar oportunidades favorables para que obtenga un buen desempeño en el mercado. Entre ellas, el incremento de la digitalización, la posesión de *smartphones*, y la tendencia a un estilo de vida más práctico y conveniente facilitan la puesta en marcha del servicio propuesto.

Investigación de mercados

Hipótesis

Existe una demanda potencial para alquilar estacionamientos por periodos de tiempo quincenales y mensuales en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Barranco y Santiago de Surco a través de una aplicación. Asimismo, se cuenta con una oferta suficiente de cocheras para cubrir la demanda y ser rentable.

Objetivos de la investigación de mercados

Objetivo principal. Evaluar la aceptación de la aplicación móvil de intermediación para el alquiler de estacionamientos por periodos de quince y treinta días, y determinar la potencial oferta y demanda para el servicio.

Objetivos específicos.

- Determinar el tamaño del sector automotriz e identificar la potencial demanda de espacios de estacionamiento en los distritos seleccionados
- Determinar el perfil psicográfico del cliente: bancarización, uso de tarjetas de crédito, uso de plan de datos
- Determinar el precio que los clientes están dispuestos a pagar y/o percibir por alquilar una cochera por distintos periodos de tiempo
- Determinar el perfil demográfico del cliente: edad, género, distrito de residencia
- Determinar la propensión del uso de un aplicativo para buscar un estacionamiento
- Determinar la propensión de las personas en alquilar sus cocheras cuando no están en uso
- Cuantificar la existencia de barreras de entrada a un edificio debido a la junta de propietarios
- Identificar los principales *insights* de conductores y arrendadores del público objetivo
- Identificar las necesidades insatisfechas más relevantes en la búsqueda de una cochera

Metodología

Metodología para el conocimiento del sector. Para el conocimiento del sector, se emplearon distintas herramientas, principalmente estadísticas, estudios y observación (ver Tabla 7).

Tabla 7

Metodología para el conocimiento del sector

Objetivo específico	Herramienta	Fuente
Conocer el tamaño del parque automotor peruano	Estadísticas	Secundaria: INEI, 2016
Conocer la distribución del parque automotor por departamento	Estadísticas	Secundaria: Posada, 2018
Identificar el momento de uso del vehículo particular	Estudios	Secundaria: Lima Cómo Vamos, 2018
Conocer el porcentaje de bancarización	Estadísticas	Secundaria: Ipsos, 2018
Conocer el porcentaje de penetración de <i>smartphones</i>	Estadísticas	Secundaria: We Are Social, 2019
Conocer la concentración de las empresas en Perú	Estadísticas	Secundaria: INEI, 2018a
Conocer los precios existentes para servicios similares	Observación	Primaria: observación de tarifas en playas de estacionamiento de los distritos seleccionados

Nota: Elaboración propia.

Metodología para el conocimiento del cliente. Para conocer y entender las preferencias de los clientes, se emplearon encuestas y entrevistas (ver Tabla 8).

Tabla 8

Encuestas y entrevistas

Objetivo específico	Herramienta	Cantidad
Conocer el perfil y preferencias del público objetivo	Encuestas	Primaria: 272 a arrendadores y 272 a conductores*.
Determinar los principales <i>insights</i> de los involucrados en el proceso	Entrevistas	Primaria: tres entrevistas por tipo de participante en el servicio brindado (conductor, arrendador, junta de propietarios)

Nota: *El cálculo del tamaño de la muestra se detallará más adelante en el presente capítulo. Elaboración propia.

Metodología para validar la propuesta de valor. Para determinar si la oferta de valor propuesta es atractiva para los clientes, se utilizó la metodología para validar la propuesta de valor (ver Tabla 9).

Tabla 9*Metodología para validar la propuesta de valor*

Objetivo específico	Herramienta	Fuente
Identificar los principales atributos que valoran los conductores y arrendadores	Encuestas	Arrendador: 272 encuestas Conductor: 272 encuestas
Cuantificar el valor monetario que les genera el servicio propuesto a los distintos tipos de usuario	Observación	Primaria: se calcula el gasto y el ingreso promedio mensual que se generaría para cada tipo de usuario, y se comparan con los valores de mercado actuales.

Nota: Elaboración propia.

Metodología para estimar la demanda. Para determinar si existen demanda y oferta suficientes para que la propuesta sea rentable, se empleó la siguiente metodología (ver Tabla 10).

Tabla 10*Metodología para determinar oferta y demanda*

Objetivo específico	Herramienta	Fuente
Determinar la propensión del uso del aplicativo	Encuestas	Arrendador: 272 encuestas Conductor: 272 encuestas
Estimar el tamaño de demanda y oferta del servicio en los distritos seleccionados	Análisis	Primaria: sobre la base del potencial del sector y los hallazgos de las encuestas, se estimará una demanda y oferta.

Nota: Elaboración propia.

Estadísticas. Para la investigación, se utilizaron estadísticas proporcionadas por el INEI (2018b), el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2020), la Asociación Automotriz del Perú (AAP, 2019), We Are Social (2019), BBVA Research (2019), el Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021 (MEF, 2017) y el Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2019).

Estudios. En la presente investigación, se empleó el estudio de Lima Cómo Vamos (2018).

Hallazgos de fuentes secundarias. Sobre la base de la información contenida en las distintas fuentes secundarias, se ha podido determinar los siguientes datos, que ayudaron a realizar un cálculo de la demanda del proyecto:

- En cuanto a la demanda de estacionamientos en la ciudad de Lima, se parte de la cantidad de viajes que se realizan diariamente y del tamaño del parque automotor.
- A continuación, se diferencié el tipo de vehículo que realiza el viaje manteniendo un enfoque en los de tipo ligero de uso particular.
- Finalmente, se distribuyeron los vehículos que se desplazan hacia cada distrito usando como referencia el indicador de densidad empresarial, que muestra cómo están concentradas las empresas en las zonas y los distritos de Lima.

Con estos datos, se obtuvo una demanda estimada de vehículos que cuentan con la necesidad de encontrar un lugar para estacionar en los distritos seleccionados para este proyecto. En la Tabla 11, se exponen los hallazgos de fuentes secundarias.

Tabla 11

Hallazgos de fuentes secundarias

Estimación de la demanda	2019	2020
Viajes diarios en Lima ^a	27,510,270	28,311,540
Viajes vehículo particular	3,830,570	3,942,140
Parque vehicular Lima ^b	2,164,399	2,298,468
Vehículos ligeros automóviles	997,088	1,058,851
Vehículos ligeros - automóviles particulares	750,140	796,606
Viajes por vehículo ligero automóvil	3.8	3.7
Viajes por vehículo ligero particular para trabajar	2.0	2.0
Porcentaje de viajes para ir a trabajar - vehículo particular ligero	52 %	54 %
Empresas en Lima ^c	1,206,108	1,282,652
Porcentaje de empresas de Lima Centro/ Lima ^c	38.5 %	38.5 %
Porcentaje de empresas de distritos seleccionados/ Lima Centro ^c	32.1 %	32.1 %
Variación densidad empresarial Lima Centro contra total Lima ^c	214 %	214 %
Demanda de estacionamientos estimada en distritos seleccionados	103,083	109,468

Nota: Adaptado de ^a“Situación del transporte urbano en Lima y Callao”, por Fundación Transitemos, 2018, recuperado de <https://transitemos.org/propuestas/situacion-del-transporte-urbano-en-lima-y-callao/>; de ^b“Parque automotor nacional estimado por clase de vehículo, según departamento, 2001-2014”, por INEI, 2016, recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap19/cap19027.xls; y de ^c“Perú: Estructura empresarial, 2017”, por INEI, 2018, recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf

Para obtener un mejor detalle de la forma en la cual se distribuye esta demanda dentro de los cinco distritos seleccionados, se partió de la cifra de que el 38.5 % de las empresas de Lima se encuentran en Lima Centro. Entonces, se determinó que, dentro de Lima Centro, el

32.1 % de las empresas se encuentran en los cinco distritos seleccionados y presentan la distribución expuesta en la Tabla 12.

Tabla 12

Distribución de la demanda por distrito

Distribución de la demanda por distrito	Porcentaje (%)
Santiago de Surco	11.0
Miraflores	30.0
San Isidro	30.4
San Borja	13.2
Barranco	15.4
TOTAL	100.0

Nota: Adaptado de “Perú: Estructura empresarial, 2017”, por INEI, 2018a, recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf

En cuanto a la oferta, se identificaron cuántos departamentos existen en los distritos seleccionados para determinar cuáles cuentan con las características necesarias para ser potenciales arrendadores de APParcate (ver Tabla 13). Para ello, se empleó información disponible del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) sobre la oferta y la venta de departamentos anuales y se calculó la oferta total disponible, considerando que la oferta de nuevos departamentos representa el 4 % del total de la oferta del distrito.

Tabla 13

Oferta de departamentos por distrito

Oferta de departamentos por distrito	2020
Miraflores	72,264
San Isidro	37,803
Santiago de Surco	71,171
San Borja	21,801
Barranco	26,480
TOTAL	229,519

Nota: Adaptado de “Provincia de Lima. Compendio Estadístico 2017”, por INEI, 2017. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf

Fuentes primarias

Entrevistas. Las entrevistas fueron dirigidas a los siguientes usuarios:

- **Conductores:** son personas que buscan un lugar donde estacionar, tienen entre 18 y 55 años, están bancarizados y cuentan con *smartphone*. El proyecto considerará de manera

inicial conductores que busquen estacionamientos en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco o Barranco.

- **Arrendadores:** son los dueños de uno o más estacionamientos, tienen entre 26 y 55 años, están bancarizados, y cuentan con un *smartphone*. En un principio, deberán contar con un estacionamiento en edificios de departamentos en los cinco distritos seleccionados.
- **Junta de propietarios:** son los encargados de implementar las normas de convivencia en los edificios de departamentos, y tienen entre 31 y 55 años. Residen en edificios de departamentos en los distritos seleccionados.

Se aplicaron por lo menos tres entrevistas a profundidad a cada tipo de usuario. El modelo de preguntas aplicadas en cada caso se puede encontrar en los Apéndices A, B y C. A continuación, en la Tabla 14, se observa la relación de usuarios encuestados.

Tabla 14

Relación de usuarios encuestados

Nombre	Tipo de usuario	Distrito
Martín	Junta de propietarios	Miraflores
Rina	Junta de propietarios	Santiago de Surco
Javier	Junta de propietarios	Miraflores
Gustavo	Arrendador	La Molina
Samuel	Arrendador	Miraflores
Bayron	Arrendador	Barranco
Zulma	Conductor	Miraflores
Daniella	Conductor	San Isidro
David	Conductor	Santiago de Surco

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se exponen los resultados más relevantes obtenidos en las entrevistas realizadas:

- En el grupo de la junta de propietarios, se pudo observar que en todos los casos los integrantes consideraban la alternativa de permitir el ingreso de personas ajenas a los propietarios como un riesgo para la seguridad, sobre todo cuando el tránsito implicaba el desplazamiento por áreas comunes. Sin embargo, así como se mostraban cautelosos con la propuesta para estacionamientos, en la mayoría de los casos, no existían restricciones

para el ingreso de personas ajenas a los propietarios para el caso de servicios de reparto a domicilio.

- En cuanto a los arrendadores, en todos los casos, demostraron el interés por ganar dinero con sus cocheras. Dos de los tres entrevistados contaban con auto y durante su horario de trabajo dejaban la cochera vacía. El tercer entrevistado ya alquilaba su cochera de manera permanente a un tercero, pero comentó que no siempre recibía el pago a tiempo: podía ser efectuado unos días antes o unos días después de la fecha establecida, lo cual interfería con frecuencia con su planificación de gastos. Asimismo, el propietario de Miraflores comentó que la junta de propietarios de su edificio no era tan flexible y habían surgido problemas con algunos inquilinos que alquilaban su cochera, a los cuales, sin embargo, luego de su insistencia, se les permitió seguir alquilando sus espacios cumpliendo ciertas normativas y bajo su responsabilidad. Los entrevistados de Barranco y de La Molina expresaron que no existían barreras en sus edificios para alquilar sus cocheras.
- En el grupo de conductores, ellos confirmaron que encontrar un estacionamiento cerca de sus trabajos era complicado y los precios eran elevados. Uno de los entrevistados relató que había conseguido uno a un parqueador informal, a quien debía llamar diariamente antes de llegar a su oficina para que le indicara dónde dejar su carro; inclusive, debía dejarle la llave en algunas ocasiones para que lo pudiera mover. Esto le generaba incertidumbre e incomodidad. Los otros dos entrevistados habían conseguido espacios libres en cocheras de edificios cercanos a sus trabajos coordinando de manera informal con los vigilantes, quienes, sin embargo, les habían advertido repentinamente en algunas oportunidades que el mes siguiente no podrían seguir estacionando, puesto que el espacio sería utilizado.

Los tres conductores entrevistados manifestaron que preferirían disponer de lugar fijo y seguro donde dejar su vehículo, pero que las alternativas existentes de cocheras particulares eran muy costosas.

Encuestas. Se aplicaron encuestas digitales a los dos tipos de clientes: conductores y arrendadores. El ejercicio constó de 47 preguntas. En el Apéndice D, se detallan las más relevantes.

- **Tamaño de muestra**

Para calcular el tamaño de la muestra, se utilizaron, para ambos casos, un nivel de confianza del 90 % y un margen de error del 5 %. Se empleó la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Donde: N = Tamaño de la población

e = margen de error (porcentaje expresado con decimales)

z = puntuación z

Para lograr alcanzar el nivel de confianza y el margen de error esperado, la puntuación z utilizada fue de 1,65. Aplicando esta fórmula para el tamaño de muestra, se calculó que se debería encuestar al menos a 272 arrendadores y 272 conductores, y se logró alcanzar un total de 1,200 personas a través de una encuesta en línea en redes sociales mediante una pauta con una segmentación abierta con base en intereses.

En el caso de los arrendadores, la cantidad de encuestas válidas fue de 252. Sus características fueron las siguientes: (i) tienen entre 26 y 55 años, (ii) están bancarizados, (iii) cuentan con teléfono inteligente, y (iv) disponen de estacionamiento en San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y Barranco.

Con respecto a los conductores, la cantidad de encuestas válidas fue de 582. Sus características fueron las siguientes: (i) tienen entre 18 y 55 años, (ii) están bancarizados,

(iii) cuentan con teléfono inteligente, y (iv) suelen estacionar sus vehículos en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y Barranco.

Hallazgos de fuentes primarias. A través de las 834 encuestas válidas de la encuesta para arrendadores y conductores, se pudo obtener lo siguiente:

- En cuanto a la demanda de estacionamientos en los distritos seleccionados que cumplían con las características necesarias para brindar el servicio, se realizó el cálculo expuesto en la Tabla 15.

Tabla 15

Principales hallazgos de conductores encuestados

Cálculo de la demanda	Porcentaje (%)
Cuentan con tarjeta de crédito.	81
Tienen <i>smartphone</i> con plan de datos.	92
Se movilizan empleando su vehículo.	65
Tienen problemas para encontrar estacionamiento en el destino.	70
Utilizarían aplicativo móvil para estacionar.	100
Están dispuestos a pagar de manera mensual.	66
Están dispuestos a pagar de manera quincenal.	14
Están dispuestos a pagar de S/ 350 a más de manera mensual.	21
Están dispuestos a pagar de S/ 200 a más de manera quincenal.	12

Nota: Elaboración propia.

- En cuanto a la oferta de espacios de estacionamiento en los distritos seleccionados, se realizó una estimación considerando las respuestas de los arrendadores (ver Tabla 16).

Tabla 16

Principales hallazgos de arrendadores encuestados

Información recolectada	Porcentaje (%)
Cuentan con cochera.	66
Tienen cochera con control remoto.	93
Alquilarían usando una aplicación.	48
Alquilarían en horario de oficina.	70
Cuentan con plan de datos.	100
Están dispuestos a recibir desde S/ 200.	58
Son innovadores (siguiendo a Rogers, 1983)	2.5

Nota: Elaboración propia.

Estimación de la demanda

El estudio se basa en el análisis de la demanda de conductores y la oferta de arrendadores existentes para cubrir la demanda esperada. Ambos tipos de clientes deben

cumplir algunas características identificadas y validadas en las encuestas realizadas, a través de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

Estimación de la demanda de conductores para el proyecto. Para determinar la demanda del proyecto, una vez identificada la demanda potencial de personas con la necesidad de estacionar sus vehículos en los distritos seleccionados, se debieron considerar dos factores: (i) quiénes cumplen con las características necesarias para ser un potencial cliente de APParcate y (ii) la capacidad de la empresa para poder captar nuevos clientes de manera mensual. Se pueden observar los resultados en la Tabla 17.

Tabla 17

Cálculo estimado de la demanda para los próximos cuatro años

Cálculo de la demanda	2020	2021	2022	2023
Cuentan con tarjeta de crédito.	89,114	94,634	100,496	106,721
Tienen <i>smartphone</i> con plan de datos.	81,963	87,040	92,432	98,157
Se movilizan empleando su vehículo.	53,359	56,664	60,174	63,901
Tienen problemas para encontrar estacionamiento en el destino.	37,131	39,431	41,873	44,467
Utilizarían aplicativo móvil para estacionar.	37,131	39,431	41,873	44,467
Están dispuestos a pagar de manera mensual.	24,383	25,893	27,497	29,200
Están dispuestos a pagar de manera quincenal.	5,198	5,520	5,862	6,225
Están dispuestos a pagar de S/ 350 a más de manera mensual.	5,075	5,389	5,723	6,077
Están dispuestos a pagar de S/ 200 a más de manera quincenal.	619	657	698	741

Nota: Elaboración propia.

De este grupo de clientes, y según las estimaciones de venta de APParcate, se proyecta empezar el primer año captando el 8 % del mercado potencial para llegar a un 24 % de participación al culminar el sexto año de operaciones, lo que implica una tasa de crecimiento anual compuesta de 32.9 % en el número de conductores activos. A continuación, en la Tabla 18, se presenta la participación de mercado potencial esperada y, en la Tabla 19, la distribución por distrito de clientes esperados.

Tabla 18

Participación de mercado potencial esperada

Cálculo de la demanda	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Marketshare</i> esperado	8 %	13 %	17 %	20 %	22 %	24 %
Conductores activos al corte anual	448	783	1,096	1,380	1,625	1,859

Nota: Elaboración propia.

Tabla 19*Distribución de clientes esperados por distrito*

Distribución de la demanda por distrito	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Santiago de Surco	49	86	120	151	178	204
Miraflores	134	235	329	414	488	558
San Isidro	136	238	333	420	494	565
San Borja	59	104	145	183	215	246
Barranco	69	121	169	213	250	286
TOTAL	448	783	1,096	1,380	1,625	1,859

Nota: Elaboración propia.

Considerando que se estima lograr la demanda expuesta (ver Tabla 20), manteniendo un máximo de 30 % de desactivaciones de clientes al mes, las ventas (servicios de alquiler) anuales ascenderían a las expuestas en la Tabla 21.

Tabla 20*Cantidad de usuarios de APParcate anuales estimados*

Demanda de usuarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Conductores activos - cierre de año	448	783	1,096	1,380	1,625	1,859
Clientes totales activos - cierre de año	896	1,566	2,192	2,760	3,250	3,718
Clientes con aplicación descargada	2,987	5,220	7,307	9,200	10,833	12,393

Nota: Elaboración propia.

Tabla 21*Cantidad de ventas anuales estimadas*

Demanda de servicios anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Alquileres mensuales	2,540	6,416	9,997	12,679	15,489	17,996
Alquileres quincenales	368	1,045	1,804	2,357	2,679	2,700
Alquileres totales	2,908	7,461	11,801	15,036	18,168	20,696

Nota: Elaboración propia.

Estimación de la oferta de arrendadores para el proyecto. Para determinar la oferta disponible de cocheras, se utilizó la oferta potencial luego de aplicar los hallazgos de las encuestas. Finalmente, se partió del 2,5 % de innovadores, según la teoría de Everett Rogers (1983), hasta alcanzar el 13.5 % de *early adopters*. Estos clientes serían los primeros en adoptar esta nueva modalidad de alquiler. A continuación, en la Tabla 22, se presenta el cálculo estimado de la oferta para el proyecto y, en la Tabla 23, el cálculo de *early adopters* para la oferta del proyecto.

Tabla 22*Cálculo estimado de la oferta para el proyecto*

Dispuestos a recibir S/ 200	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Miraflores	8,535	11,361	11,372	11,371	11,368	11,370
San Isidro	4,465	5,898	5,884	5,912	5,898	5,898
Santiago de Surco	8,406	11,287	11,294	11,263	11,282	11,280
San Borja	2,575	3,345	3,363	3,380	3,363	3,369
Barranco	3,128	4,137	4,129	4,145	4,137	4,137
TOTAL	27,109	36,028	36,042	36,072	36,047	36,054

Nota: Elaboración propia.**Tabla 23***Cálculo estimado de early adopters para la oferta del proyecto*

Oferta estimada	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Indicador de Rogers	2.5%	2.5%	5.0%	8.0%	11.0%	13.5%
Miraflores	213	284	569	910	1,250	1,535
San Isidro	112	147	294	473	649	796
Santiago de Surco	210	282	565	901	1,241	1,523
San Borja	64	84	168	270	370	455
Barranco	78	103	206	332	455	559
TOTAL	678	901	1,802	2,886	3,965	4,867

Nota: Elaboración propia.**Principales conclusiones de la investigación de mercados**

Luego de analizar la información obtenida de las fuentes secundarias y ajustarla con la información primaria, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Existe una oferta suficiente para cubrir la demanda esperada de estacionamientos para APParcate.
- Los clientes encuentran atractiva la idea de ahorrar dinero o generar ingresos utilizando una aplicación de intermediación de estacionamientos.
- Existe un importante potencial de clientes que emplearía el servicio, pero no están dispuestos a pagar un precio competitivo para usarlo.

Planeamiento estratégico

Objetivos de marketing

Para el proyecto de APParcate, es muy importante tener en cuenta el crecimiento deseado del aplicativo en cuanto a conductores y arrendadores, el conocimiento de marca esperado, y la recordación espontánea del servicio. Esta recordación está muy vinculada con el crecimiento esperado en cuanto a ventas y los objetivos de rentabilidad planteados. A continuación, en la Tabla 24, se presentan los objetivos de marketing de APParcate.

Tabla 24

Objetivos de marketing de APParcate

Tipo	Objetivo	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Estratégico	Lograr que la marca sea recordada y elegida al momento de uso	Participación de mercado en los distritos donde se tendrá presencia	8 %	13 %	17 %
Operacional	Descargas de la aplicación - al cierre de año	Recordación espontánea	15 %	20 %	25 %
	Ventas (alquileres) anuales	Número de clientes con la aplicación descargada	3,000	5,500	7,500
Táctico	Captación de clientes- al cierre de año	Número de alquileres en el año	3,000	7,500	12,000
	Incrementar la frecuencia de uso	Número de clientes que usan el servicio	896	1,566	2,192
	Lograr que los clientes estén satisfechos	Porcentaje de clientes que renuevan plan	80 %	80 %	80 %
		Nivel de satisfacción	80 %	82 %	85 %

Nota: Elaboración propia.

Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento se dividirá en tres etapas (ver Tabla 25). Para elaborar la estrategia de crecimiento, se utilizó la Matriz de Ansoff (ver Tabla 26), denominada Matriz Producto – Mercado, que permite determinar la dirección estratégica de la propuesta de valor.

Tabla 25

Estrategia de crecimiento de APParcate

Etapas	Estrategia Ansoff	Objetivo
Corto plazo	Desarrollo de producto	<ul style="list-style-type: none"> • Prelanzamiento: Lograr una base de arrendadores que permita captar a los innovadores • Posicionamiento: Tener una recordación espontánea en los dos tipos de clientes: los que buscan dónde estacionar y los que buscan rentabilizar sus cocheras por cortos periodos de tiempo • Lanzamiento: Capturar a los arrendadores y los conductores mediante un plan de comunicación en medios físicos y virtuales
Mediano plazo	Penetración de mercado	Captura y retención: Contar con un plan de comunicación de captura totalmente en línea y lograr retener a los clientes sobre la base de campañas de beneficios por uso impulsadas por correo electrónico y el aplicativo móvil
Largo plazo	Desarrollo de mercado	Cobertura: Lograr ampliar la cobertura de zonas desatendidas a nivel nacional, buscando atender clientes con la misma necesidad de obtener una cochera

Nota: Elaboración propia.

Tabla 26*Matriz de Ansoff para APParcate*

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
Mercado nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Nota: Elaboración propia.**Estrategia de segmentación de mercados**

Segmentación demográfica. Se segmentará el mercado por sexo y edad (ver Tabla 27).

Tabla 27*Perfil demográfico de clientes de APParcate*

	Arrendadores	Conductores
Sexo	Hombres y mujeres	
Edad	De 21 a 55 años	

Nota: Elaboración propia.

Segmentación geográfica. Se segmentará el mercado por lugar de residencia (ver Tabla 28).

Tabla 28*Ubicación geográfica de clientes de APParcate*

	Arrendadores	Conductores
Residencia	San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y Barranco	Cualquier distrito de Lima Metropolitana

Nota: Elaboración propia.

Segmentación psicográfica. Se organizará y agrupará el mercado tomando como base la actuación de los consumidores al momento de la compra y los estilos de vida (ver Tabla 29).

Tabla 29*Características psicográficas de los clientes de APParcate*

	Arrendadores	Conductores
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> Indiferente: cuentan con su cochera libre la mayor parte del día, pero no se preocupan en que les genere algún ingreso adicional. Convencional: no se arriesgan a usar herramientas poco convencionales; son más ortodoxos. Audaz: buscan constantemente generar nuevas formas ingeniosas de ganar dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> Convencional: personas que buscan generar ahorros, pero de formas tradicionales. No son los primeros en adoptar nuevas formas para realizar sus actividades. Audaz: personas que buscan constantemente generar un ahorro aprovechando ofertas o formas novedosas para realizar sus actividades.

	Arrendadores	Conductores
Estilos de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Suelen estar fuera de casa por prolongadas horas (ocho horas como mínimo). • Cuentan con un estacionamiento y/o se movilizan en su propio auto. • No les gusta complicarse con los trámites correspondientes a un alquiler tradicional de largo tiempo: son prácticos. • Son bancarizados. • Cuentan con un <i>smartphone</i> y plan de datos. • Suelen utilizar o conocen sobre aplicaciones tales como Airbnb, Uber, Glovo, entre otras. • Valoran la oportunidad de generar un ingreso adicional de forma práctica y sencilla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren la comodidad de movilizarse en su auto. • En algunos casos, son innovadores en su forma de consumo. • No les gusta perder el tiempo, como el que perderían en la búsqueda de estacionamiento. • No les gusta pagar precios excesivos. • Son personas prácticas y modernas, a quienes les gusta que se les faciliten las tareas diarias. • Son bancarizados y poseen una tarjeta de crédito. • Cuentan con un <i>smartphone</i> y plan de datos. • Suelen utilizar o conocen de aplicaciones de moda, tales como Airbnb, Uber, Glovo, entre otras.

Nota: Elaboración propia.

Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento que se intenta establecer es, según Kotler y Keller (2006), un posicionamiento basado en obtener mayores beneficios por un menor precio, considerando como precio el esfuerzo necesario para obtener un mejor producto o nuevos ingresos. Se busca resaltar las ventajas de alquiler de una cochera de una manera muy rápida y sencilla, y, a la vez, motivar a los arrendadores a alquilar sus cocheras sin que ellos tengan que realizar un trabajo adicional:

- Arrendadores: “Que tu cochera vacía trabaje para ti”.
- Conductores: “Tu estacionamiento a un clic de distancia”.

Estrategia competitiva

Según Porter (1980), toda propuesta de valor debe estar alineada dentro de una de las clasificaciones de las siguientes estrategias: liderazgo en costos, diferenciación, diferenciación enfocada a un segmento o segmentación con enfoque de costos bajos.

APParcate cuenta con una diferenciación respecto del modelo actual presente en el mercado. Busca ser innovador en accesibilidad a la oferta de cocheras, inmediatez de arrendamiento y precios bajos.

Se seguirá una estrategia competitiva para los arrendadores y otra para los conductores. Para el arrendador, se aplicará una diferenciación enfocada a un segmento, puesto que se hará percibir a los arrendadores la exclusividad y las ventajas de utilizar la aplicación para conectarse digitalmente con potenciales inquilinos para sus cocheras y así

generar un ingreso antes no percibido. Para el conductor, se aplicará una segmentación con enfoque en costos bajos y se le hará percibir el beneficio de encontrar estacionamientos con precios por debajo del mercado, más seguros y con una experiencia de alquiler más sencilla. A continuación, en la Tabla 30, se presenta la estrategia competitiva de APParcate.

Tabla 30

Estrategia competitiva de APParcate (objetivos estratégicos según Porter, 1980)

	Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo costo
Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo en costos
Solo un segmento	Diferenciación enfocada a un segmento	Segmentación con enfoque de costos bajos

Nota: Elaboración propia.

Estrategia de clientes

La estrategia de clientes será abordada con profundidad en la sección Estrategia de promoción. Es relevante indicar que el objetivo de esta estrategia es lograr captar conductores y arrendadores empleando una publicidad masiva por la cual se comunicarán los beneficios de utilizar la aplicación. El total de la inversión se aplicará a medios en línea, considerando que el envío de mensajes de texto tiene un costo poco relevante. Esta inversión está representada principalmente por 60 % en pauta digital en Facebook, 25 % en Instagram y 10 % en Google Ads.

Estrategia de captación

De manera similar a la estrategia de clientes, esta etapa se expondrá más adelante con detalle como parte de la sección Estrategia de promoción. Es pertinente mencionar que la empresa no solo se enfocará en atraer nuevos clientes, sino que trabajará en mantener el *stock* de clientes buscando recuperar a aquellos que no han usado la aplicación en más de 30 días con el objetivo de que la fuga no supere el 20 %. Por ello, para desarrollar la captación, la comunicación se dirigirá hacia la planta no activa mediante un descuento o una bonificación a los conductores y arrendadores. En cuanto a los medios de comunicación, se utilizarán notificaciones al teléfono celular y el envío de correos electrónicos.

Tácticas de marketing

Estrategia de producto

APParcate es un aplicativo móvil que permite a los arrendadores rentabilizar sus cocheras privadas en dos planes, quincenal y mensual, y brinda a los conductores una mayor oferta de cocheras a las cuales puede acceder con una reserva, al igual que Airbnb. Para reservar una cochera, el conductor deberá descargar el aplicativo en su teléfono móvil e inscribirse por el aplicativo o la web. Una vez reservada una cochera, el conductor debe coordinar el recojo del control remoto para ocuparla; luego de terminado el periodo de alquiler, se procede a devolverla. Los detalles se presentan en la sección Estrategia de procesos. A continuación, en la Figura 4, se presenta el recorrido de actividades del usuario conductor de APParcate.



Figura 4. Recorrido de actividades del usuario conductor de APParcate. Fuente: Elaboración propia.

También se ofrecerá una billetera electrónica para los arrendadores y conductores. Para el caso de los arrendadores, servirá para que APParcate pueda realizar el abono correspondiente al alquiler a su cuenta bancaria registrada o quedarse como un saldo a favor en la cuenta del usuario para que sea utilizado posteriormente para realizar alquileres; para los conductores, los abonos solo se mantendrán en la billetera electrónica para un uso posterior en la aplicación como saldo a favor en caso de devoluciones por algún motivo.

Propuesta de valor. APParcate surge a partir de la idea de superar las frustraciones ante situaciones como la demora en la búsqueda del estacionamiento, no encontrar estacionamientos libres y cercanos, la inseguridad vivida actualmente y el alto precio de las opciones disponibles en el mercado. Asimismo, se busca generar satisfacciones, tales como propiciar que el tiempo invertido en la búsqueda se reduzca al mínimo, saber dónde se encuentra disponible un espacio seguro para estacionar a un precio justo y conocido con anticipación, y facilitar el pago por el servicio a través de una tarjeta de crédito.

Identificando tales frustraciones, y en conjunto con las encuestas, las entrevistas y las demás investigaciones realizadas, se llegaron a elaborar dos propuestas de valor, una para cada tipo de cliente, que pueden expresarse como sigue:

- Arrendadores: “Que tu cochera vacía trabaje por ti”

Del 48 % de encuestas válidas de quienes respondieron que sí alquilarían su cochera mediante un aplicativo móvil, el 83% de ellos señaló que la razón por la que lo haría sería ganar dinero extra en las horas en que no estuvieran utilizando la cochera.

- Conductores: “Tu estacionamiento a un clic de distancia”

El 51.9 % de quienes respondieron que sí utilizarían un aplicativo móvil que los ayude a encontrar un estacionamiento lo harían por un ahorro de tiempo y un 22.2 %, porque les facilitaría encontrar un estacionamiento disponible. En ese sentido, la facilidad, la practicidad y el ahorro de tiempo para encontrar estacionamiento son vitales para los conductores objetivo. Entonces, se considera que una propuesta de valor como la presente satisface de manera integral estas necesidades.

Beneficios y características del producto. Los beneficios y características del producto se presentan en la Tabla 31.

Tabla 31*Características de la interfaz de APParcate por tipo de usuario*

Beneficio/Característica	Arrendador	Conductor
Tipo de servicio		Intermediación
Sistemas operativos de la aplicación		Android y iOS
Versiones por tipo de cliente	Sí	Sí
Geolocalización	Sí	Sí
Configuraciones	Sí	Sí
Filtros de búsqueda	No	Por ubicación, precios, características de los estacionamientos
Medio de pago	No	Tarjeta de crédito
Depósito en cuenta	Sí	No
Programa de recompensas	Sí	Sí
Llamadas arrendador – conductor (con cobro regular por parte del operador)	Sí	Sí
Billetera electrónica	Sí	Sí
Edición de perfil	Sí	Sí
Favoritos	No	Sí
Chat	Segunda fase	Segunda fase

Nota: Elaboración propia.

Además, se consideraron términos y condiciones importantes para el proyecto, los cuales se podrán revisar en el Apéndice E.

Niveles de producto. APParcate es un producto considerado como mejorado con respecto a la propuesta actual del mercado, pues permite estacionar en garajes de viviendas particulares, lo cual otorga el beneficio de cercanía geográfica con respecto a las playas tradicionales, con las facilidades de gestión de pagos y cobros, y con un programa de fidelización: APParcate+, el cual se explicará con detenimiento en la sección Estrategia de Promoción. APParcate contará con una web de gestión y un aplicativo móvil en los sistemas operativos Android y iOS. A continuación, en la Tabla 32, se presenta el nivel de producto ofrecido por APParcate.

Tabla 32*Nivel de producto ofrecido por APParcate*

Beneficio	Arrendador	Conductor
Producto mejorado	Un aplicativo móvil que permite alquilar estacionamientos propios por periodos de tiempo en dos planes: quincenal y mensual, y que gestiona el cobro Programa de fidelización: APParcate+	Un aplicativo móvil que permite alquilar un estacionamiento de una manera rápida, segura y a un precio conveniente. Además, brinda las facilidades para la realización del pago. Programa de fidelización: APParcate+

Beneficio	Arrendador	Conductor
Producto potencial	Se tiene pensado desarrollar un chat entre arrendador y conductor; De otro lado, se buscará conectar la aplicación con el GPS de los conductores durante el tiempo cercano a la hora de la reserva para que el arrendador sepa que el conductor está en camino.	Se podría fortalecer el sistema APParcate+ a través de alianzas con diversos negocios relacionados a los autos. Se analizará también la factibilidad de brindar el servicio por horas en edificios comerciales.

Nota: Elaboración propia.

Logotipo. El logotipo de APParcate estará compuesto de un diseño tipográfico con base en vectores. Los colores son frescos y agradables. Este logotipo siempre se ubicará sin fondo o con fondo negro (ver Figura 5).



Figura 5. Logotipo de APParcate. Elaboración propia.

El fondo transparente será utilizado para documentos físicos y aquellos electrónicos de fondo blanco. De otro lado, el fondo negro se aplicará sobre fondos negros u otros colores de la paleta de colores de APParcate. Los colores utilizados para el logotipo pueden observarse en la Figura 6.

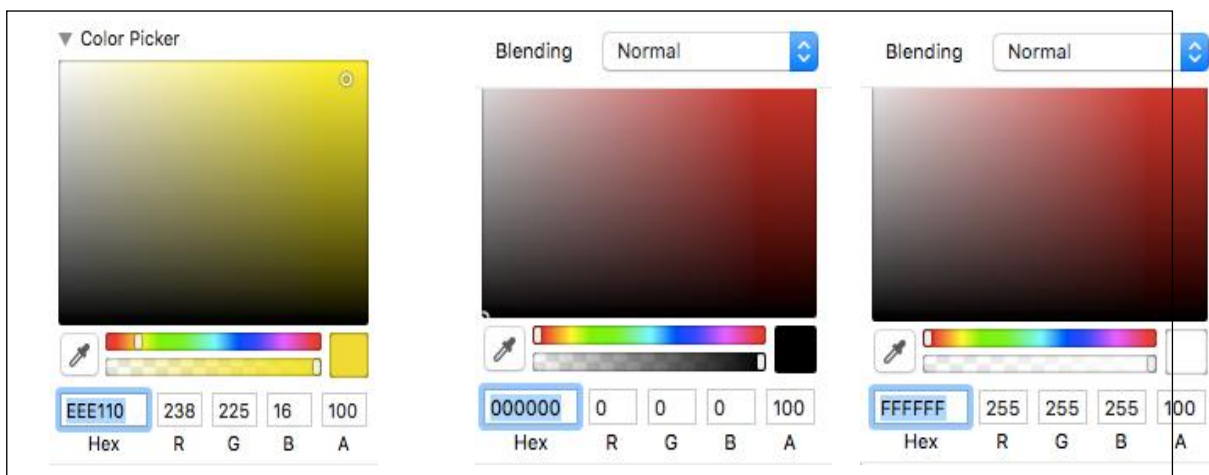


Figura 6. Tabla de colores del logotipo de APParcate. Elaboración propia.

Colores del aplicativo. El carácter de la marca es agradable, fresco, cercano y práctico. Es importante considerar que no es festivo, pero tampoco aburrido. En este sentido, los colores escogidos son los presentados en la Figura 7.

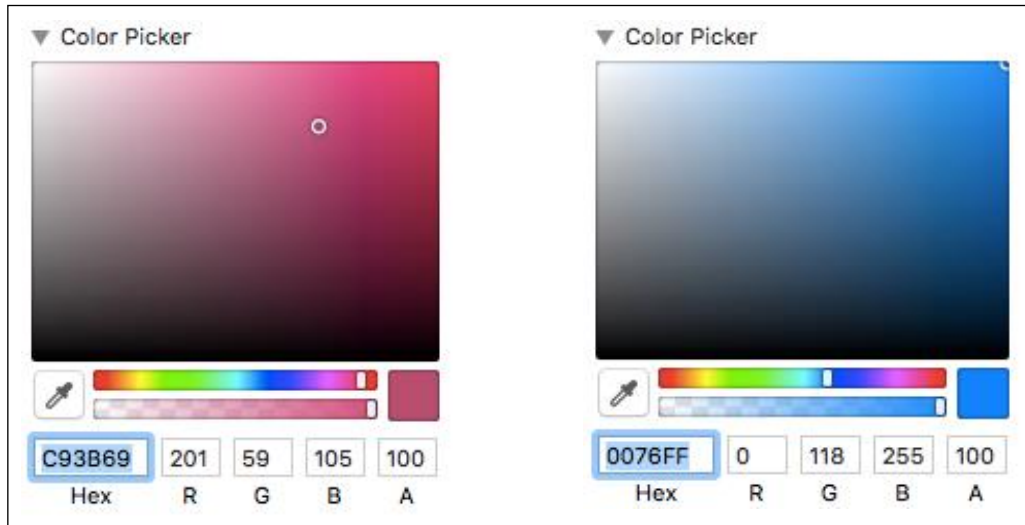


Figura 7. Tabla de colores de la interfaz de APParcate. Fuente: Elaboración propia.

Plantillas del aplicativo. A continuación, en la Figura 8, se presenta la plantilla del aplicativo APParcate.



Figura 8. Aspecto de la interfaz del aplicativo móvil APParcate. Elaboración propia.

Estrategia de precio

Para determinar el precio, se tomó en cuenta el precio de servicios similares en el mercado, así como el posicionamiento de acuerdo con el nivel de producto ofrecido por APParcate. Entre los servicios ofrecidos por los competidores, figuran los siguientes:

- Estacionamientos Premium: son ofrecidos por grandes empresas que se dedican a brindar el servicio de estacionamiento. Se garantiza seguridad y facilidad para estacionar y realizar los pagos; sin embargo, sus tarifas suelen ser muy elevadas y no siempre se encuentran tan cerca de los centros de trabajo como se desearía. Entre los planes ofrecidos, figuran el pago por minuto, su equivalente en pago por hora y el pago de abonado mensual.
- Estacionamientos Standard: así se denominó el servicio de alquiler de cocheras brindado por personas naturales de manera mensual, previo pago en efectivo o transferencia. La tarifa suele ser negociable y el precio, el mismo por distrito. De la misma manera, no siempre se encuentran muy cerca del destino final del conductor.
- Estacionamientos Informales: así se denominó el servicio de alquiler brindado por personas que, de manera informal, se apropian de lugares del espacio público donde muchas veces no se permite estacionar y que los utilizan para estacionar vehículos. No siempre ofrecen el mismo lugar y en la mayoría de los casos el propietario del vehículo debe entregarles la llave del auto para que pueda ser maniobrado. Esta forma de estacionamiento es la más económica, pero la más insegura. El pago se realiza de manera diaria o mensual en efectivo.

Tomando esta información como referencia, APParcate utilizará una estrategia de precios *premium* o de prestigio para los conductores. Según se muestra en la Figura 9, no será la alternativa más cara, pero sí tendrá un precio por encima del promedio, puesto que el servicio brindado ofrecerá un mayor valor a los clientes, según la información expuesta en el presente capítulo.

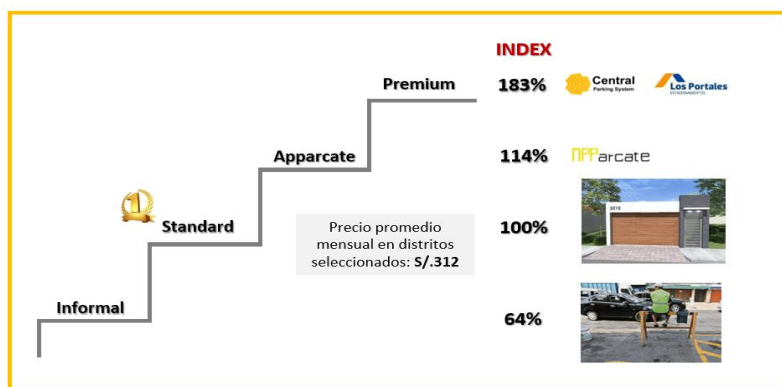


Figura 9. Price brand ladder de precios mensuales para conductores. Elaboración propia.

Los precios que se cobrarán y se pagarán a los clientes, según corresponda, por los distintos servicios serán los presentados en las Tabla 33, 34, 35 y 36.

Tabla 33

Comparación de precios de venta e ingresos para arrendador y para APParcate, plan mensual en soles (ingresos sin IGV)

Precios mensuales (S/)	Premium/ Abono	Standard	Informal	APParcate	Ingreso Arrendador	Ingreso APParcate
Santiago de Surco	450	300	200	350	201	86
Miraflores	600	300	200	350	201	86
San Isidro	700	350	200	380	218	93
San Borja	500	300	200	350	201	86
Barranco	400	280	-	320	184	79
Promedio	570	312	200	354	203	87

Nota: Elaboración propia.

Tabla 34

Precio de alquiler por hora de estacionamientos tipo premium (precios con IGV)

Precios por hora (S/)	Participación en demanda	Premium/ Hora
Santiago de Surco	11 %	5
Miraflores	30 %	5
San Isidro	30 %	7
San Borja	13 %	6
Barranco	15 %	5
Promedio	100 %	5.7

Nota: Elaboración propia.

Tabla 35

Comparación de precios de venta e ingresos para arrendador y para APParcate, plan quincenal en soles (ingresos sin IGV)

Precios quincenales (S/)	Premium/ Hora	Standard	Informal	APParcate	Ingreso Arrendador	Ingreso APParcate
Santiago de Surco	400	-	100	190	109	47
Miraflores	400	-	100	200	115	49
San Isidro	560	-	100	210	121	52
San Borja	480	-	100	190	109	47
Barranco	400	-	-	180	103	44
Promedio	459	-	100	198	113	49

Nota: Elaboración propia.

Tabla 36

Comparación de ingresos por hora para arrendador mediante alquiler directo y a través de APParcate

Distrito	Ingreso mensual por alquiler directo por arrendador	Horas alquiladas mensuales	Ingreso por hora	Horas mensuales alquiladas con APParcate	Ingreso por hora con APParcate mensual	Ingreso por hora con APParcate quincenal
Santiago de Surco	300	720	0.42	260	0.77	0.84
Miraflores	300	720	0.42	260	0.77	0.88
San Isidro	350	720	0.49	260	0.84	0.93
San Borja	300	720	0.42	260	0.77	0.84
Barranco	280	720	0.39	260	0.71	0.79
Promedio	312	720	0.43	260	0.78	0.87

Nota: Elaboración propia.

Para el caso de los arrendadores, pueden llegar a obtener ingresos por hora de hasta 81 % mayores con el plan mensual y 101 % con el quincenal utilizando APParcate. Por otro lado, esta modalidad de alquiler les permite disponer de su cochera durante las noches para estacionar su vehículo, lo que les representa una nueva modalidad para generar ingresos adicionales que normalmente no consideran.

Estrategia de plaza

Para el modelo de negocio digital planteado, los canales que los clientes encontrarán serán la aplicación y la página web. En tales casos, se buscará entregar a los clientes información completa y de la manera más entendible que sea posible. Sin embargo, si aún tuvieran dudas acerca de la aplicación, dispondrán de un apartado “Contáctanos”, mediante el cual podrán contactarse con la empresa. Los usuarios podrán descargar la aplicación a través de App Store de Apple y Google Play de Android.

Estrategia de promoción

La estrategia de promoción se desarrollará en seis etapas (ver Figura 10).

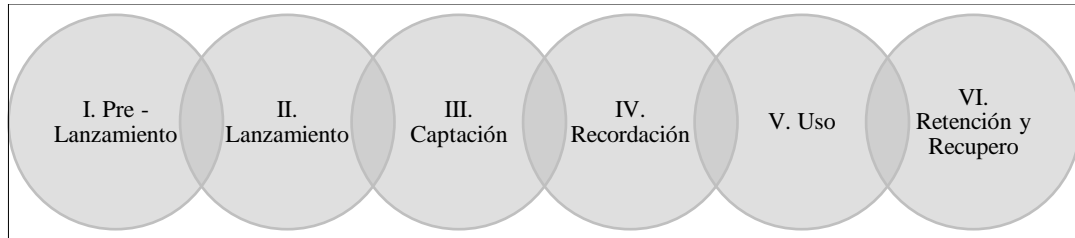


Figura 10. Etapas de la estrategia de promoción de APParcate. Fuente: Elaboración propia.

Prelanzamiento. Será una etapa en la cual aún la empresa no es conocida y se buscará recolectar información de contacto y el perfil de los innovadores, que tendrán mayor predisposición a convertirse en arrendadores alquilando sus estacionamientos.

En esta etapa, no se comunicará aún de manera explícita el servicio que se brindará y se mantendrá una campaña de intriga hasta el lanzamiento; solo se transmitirá el beneficio principal. En este prelanzamiento, se buscará lograr una llamada a la acción; se desarrollará un mes antes del lanzamiento oficial de APParcate. El objetivo de esta campaña será lograr el 1 % de las descargas anuales. Para lograrlo, se buscará un millón de impresiones, para lo cual se tendría un alcance de 400,000 personas, 2,000 clics y 30 descargas.

Lanzamiento. Esta etapa comenzará el día cuando se inician las operaciones y se extenderá por un mes. En ella, se buscará la mayor cantidad de descargas y afiliaciones, tanto por parte de los conductores como de los arrendadores. Se comunicará que APParcate ya está disponible en el mercado, y se ofrecerán dos alternativas de estacionamiento durante los horarios de oficina, la quincenal y la mensual, en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y Barranco. El mensaje principal será el de posicionamiento.

Los medios que se utilizarán durante el lanzamiento serán medios en línea y clásicos. En el caso de medios en línea, se recurrirá a Facebook e Instagram, por ser redes sociales en las cuales se encuentra la mayor parte de los usuarios, a quienes se dirigirá a las tiendas virtuales (Appstore, Playstore y App Gallery) para que realicen descargas.

En Instagram, se contará con un *influencer* con habilidades para captar la atención del público al cual se dirige APParcate. Las redes sociales serán manejadas por el gestor de

comunicaciones, quien deberá realizar publicaciones, en promedio, cinco veces por semana, recordando el lanzamiento y promoviendo el uso del servicio.

Con respecto a la publicidad clásica, se prepararán anuncios publicitarios de radio, que se transmitirán en las emisoras RPP y Moda; ambas son las que, según el reporte de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI) de audiencias radiales de 2016, cuentan con más oyentes en Lima considerando las edades y nivel socioeconómico (NSE) del público objetivo (ver Figuras 11 y 12).

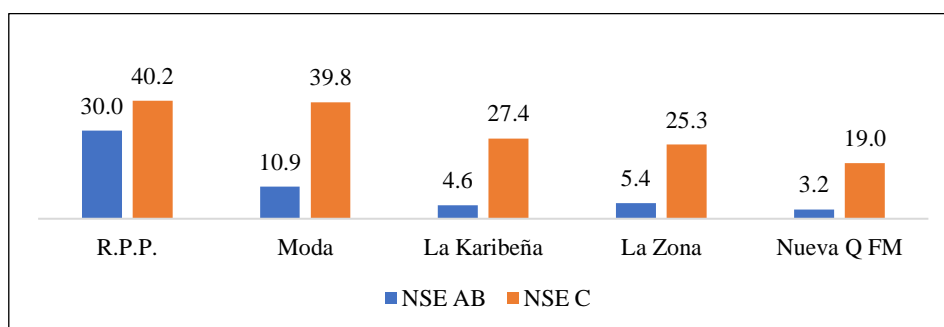


Figura 11. Audiencia radial por NSE, 2016 (cantidades expresadas en miles por semana). Adaptado de *Audiencias Radiales 2016. Resumen Anual*, por Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2017. Recuperado de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_resumen_anual_audiencia_radial_2016.pdf

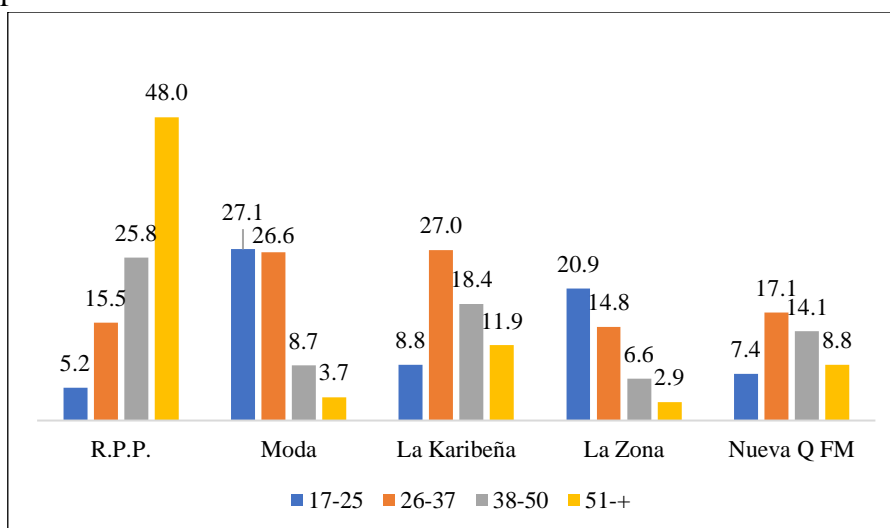


Figura 12. Audiencia radial por edad, 2016 (cantidades expresadas en miles por semana). Adaptado de *Audiencias Radiales 2016. Resumen Anual*, por Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2017. Recuperado de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_resumen_anual_audiencia_radial_2016.pdf

En este caso, el objetivo será alcanzar 70 usuarios entre arrendadores y conductores. Las pautas para la elaboración de la campaña de la etapa de lanzamiento se pueden revisar en el Apéndice G.

Captación. En esta etapa, APParcate ya se encontrará activo en el mercado. Esta campaña se desarrollará paralelamente a la de lanzamiento, pero permanecerá encendida en redes sociales de manera permanente.

La totalidad de la inversión será efectuada en medios digitales, considerando que el costo de los mensajes de texto es poco relevante. En el Perú, Facebook es la red más utilizada, seguido por Instagram: el 60 % de las publicaciones de contenido público se concentraron en Facebook y el 35 %, en Instagram (“Facebook es la red social más popular del Perú”, 2020). Sin embargo, se utilizará el 10 % del 35 % de Instagram en Google Ads.

El objetivo de esta fase será obtener al menos 450 conductores y 450 arrendadores que utilicen el servicio al cierre del primer año. Esta publicidad será de tipo masivo; a través de ella, se comunicarán los beneficios de utilizar la aplicación, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- **Para arrendadores**

Se comunicarán los beneficios a través de los siguientes mensajes:

- “Ganarás dinero dejando ‘que tu cochera trabaje por ti en los tiempos en que la tengas libre’”.
- “Seguirás usando tu cochera cuando la necesites. Únicamente la alquilarás cuando no la estés usando. De esta manera, ¡ganas dinero!”
- “Contarás con mayor seguridad ya que tendrás los principales datos de tus potenciales clientes”.
- “No te preocuparás por cobrar: se te abonará de manera mensual y puntualmente el monto correspondiente a tu alquiler en tu cuenta bancaria”.

Durante el primer año, cada tres meses, se realizará un sorteo entre quienes hayan referido nuevos usuarios a APParcate. Así, por cada conductor o arrendador que el participante refiera, recibirá una o dos opciones para participar en el sorteo de dos premios por un año de alquileres en el que a los ganadores se les abonará el doble de lo que les corresponda. Tanto arrendadores como conductores referidos deberán haber realizado su primer alquiler para que estas opciones sean consideradas; además, para participar en el sorteo, los arrendadores deberán haber alquilado su estacionamiento al menos durante un mes y medio de los tres meses que dure la promoción. Los referidos deberán ingresar un código para que se sepa a quién estarían beneficiando con su suscripción.

- **Para conductores**

Con respecto a los conductores, se les ofrecerán beneficios expresados en estos mensajes:

- “Ahorrarás tiempo, pues ahora contarás con un estacionamiento seguro cerca de tu lugar de trabajo o a donde vayas, ya sea por 15 o 30 días”.
- “Ahorrarás dinero, pues lo más probable es que resulte ser una opción más económica a las otras alternativas que estés evaluando”.
- “Contarás con la facilidad de no requerir efectivo para la realización de los pagos, pues estos se realizarán una sola vez, al inicio de cada periodo, de manera *online* a través de tu tarjeta de crédito”.
- “Tendrás mayor confianza, pues no estacionarás tu auto en la calle”.
- “Sin mayores papeleos, pues todo se realizará mediante la aplicación; únicamente debes inscribirte y listo. Puedes empezar a usar los beneficios que trae APParcate”.

Para ellos, de manera análoga a los arrendadores, también para el primer año y cada tres meses se realizará un concurso a través de la aplicación mediante el sistema de referidos, en el que habrá dos ganadores por periodo. Por cada conductor que se refiera, se considerará una opción y, por cada arrendador, se abonarán dos opciones.

En cuanto a los medios, esta etapa se desarrollará solamente en línea a través de las redes sociales, buscadores y Google Ads. A manera de muestra, en la Figura 13, se presenta el diseño de referencia para las comunicaciones hacia los arrendadores.

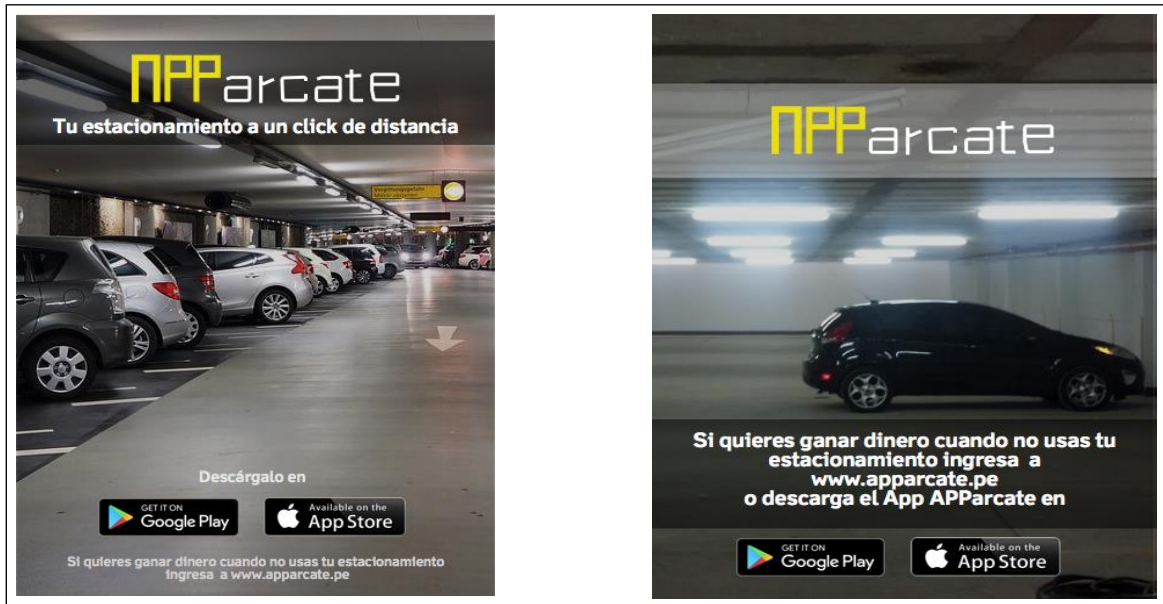


Figura 13. Estilo de comunicación para captar nuevos clientes. Elaboración propia.

Recordación. Para esta fase, ya habrá transcurrido más de medio año desde que APParcate ingresó al mercado; por ello, es esencial mantenerse presente en la mente de los consumidores. El objetivo será generar una recordación de marca de al menos el 15 %, 20 % y 25 % al final del primer, segundo y tercer año, respectivamente. Para ello, la comunicación se hará junto con los mensajes de posicionamiento y solo se utilizará la aplicación para generar notificaciones.

También se crearán campañas mediante las cuales se recuerden fechas importantes como el Día de la Madre, el Día del Padre, Fiestas Patrias, Navidad y Año Nuevo. Asimismo, se irá comunicando la cantidad de usuarios registrados en la aplicación al momento de publicar.

Uso. Para esta etapa, un grupo de usuarios habrán descargado la aplicación, pero no la habrán utilizado. El objetivo será lograr que 896 clientes, entre conductores y arrendadores, se conviertan en usuarios activos. Entonces, considerando un ratio de utilización de la aplicación del 30 % sobre las descargas, se necesitarían 3,000 para el primer año. Para ello, se

comunicará a los conductores un descuento de S/ 15 para la primera vez que realicen un alquiler; se brindará un periodo de 15 días para utilizar este descuento. Para hacerlo, se enviarán mensajes de correo electrónico.

En cuanto a los arrendadores, a través del programa APParcate+, ganarán mayor nivel de visibilidad mientras más periodos de alquiler acumulen, mayor sea su tiempo de permanencia y mayor sea el puntaje promedio obtenido de las encuestas realizadas por los conductores. El mensaje que se comunicará será: “¡Haz que más conductores te conozcan, es fácil! Infórmate de nuestro programa APParcate+”. Los medios que se utilizarán serán virtuales: notificaciones en el celular y envío de correos electrónicos.

Además de obtener mayor relevancia en las búsquedas, por cada cinco periodos que un arrendador sea calificado con cinco estrellas, ganará S/ 15 de abono que irán a su billetera en la aplicación para emplear el servicio con otro arrendador, o se le abonarán en su cuenta si no cuenta con un automóvil o si así lo desea.

Para una mejor comprensión, a continuación, se detallará el programa APParcate+.

Programa de fidelización APParcate+. Este programa busca ganar y aumentar la fidelidad de los clientes. A continuación, se describen sus características según el tipo de cliente:

- **Para arrendadores:**

Para los arrendadores, el acceso al programa será como sigue:

- **Regular:** será para aquellos arrendadores que aún no accedan a alguno de los otros tipos de clientes.
- **Silver:** para ser arrendador Silver, se debe contar con al menos seis meses de permanencia en la aplicación, de los cuales durante tres se haya alquilado una cochera y se haya obtenido una calificación promedio de tres estrellas.

- **Gold:** el arrendador debe contar con al menos doce meses de permanencia con la aplicación, habiendo realizado alquileres por lo menos durante siete meses y obtenido una calificación promedio de cuatro estrellas.
- **Platinum:** el tiempo de permanencia del arrendador debe ser de un mínimo de doce meses, durante los cuales por lo menos en nueve debe haber mantenido los alquileres en su cochera. En ellos, su calificación promedio debería ser en promedio de cuatro estrellas.
- **Black:** el tiempo de permanencia en el programa debe ser de un mínimo de doce meses, de los cuales durante once debe haber alquilado su cochera. En estos meses, su calificación promedio debe ser de 4.5 estrellas.

A continuación, en la Figura 14, se presenta un resumen del programa para arrendadores.

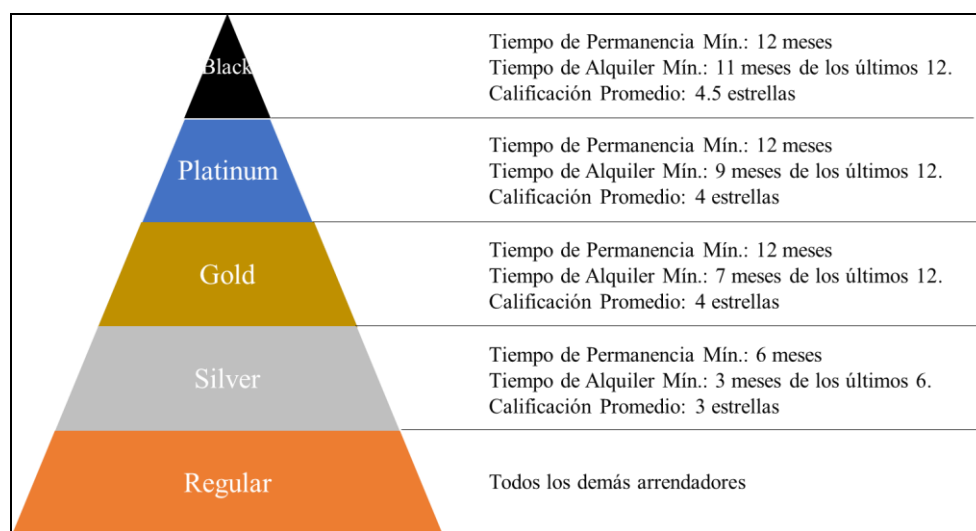


Figura 14. Programa APParcate+ para arrendadores. Elaboración propia.

En la Tabla 37, se presentan los beneficios a los que se volverán acreedores los arrendadores por cada nivel del programa.

Tabla 37

Beneficios para arrendadores según nivel APParcate+

	Regular	Silver	Gold	Platinum	Black
Prioridad en búsqueda de resultados			Media	Alta	Muy alta
Destaque en portada		Una semana al mes	Una semana al mes	Permanente	Permanente
Descripción resumida en listado					Sí

Nota: Elaboración propia.

Con respecto a la calificación, en el caso de los arrendadores, esta será asignada por los conductores. Variará de una a cinco estrellas, de las cuales una es la calificación más baja y cinco, la más alta. Si resulta menor o igual a tres estrellas, se mostrarán las siguientes opciones para saber en qué debe mejorar cada arrendador: impuntualidad, suciedad, dirección equivocada, falta de señalización y mala conducta. Se colocará la explicación de estas opciones al colocar el cursor sobre cada una de ellas.

- **Para conductores**

De manera análoga a los arrendadores, en el caso de los conductores, APParcate+ dispondrá de niveles de la siguiente manera:

- **Regular:** será el nivel de aquellos conductores que aún no accedan a alguno de los otros tipos de clientes.
- **Silver:** el conductor debe contar con al menos seis meses de permanencia en la aplicación, de los cuales durante tres debe haber realizado alquileres con APParcate y obtenido una calificación promedio de tres estrellas.
- **Gold:** el conductor debería contar con al menos doce meses de permanencia con la aplicación, habiendo realizado alquileres por lo menos durante siete meses y obtenido una calificación promedio de cuatro estrellas.
- **Platinum:** el tiempo de permanencia del conductor debe ser de un mínimo de doce meses, de los cuales por lo menos en nueve debe haber estado alquilando cocheras. En ellos, su calificación promedio debería ser en promedio de cuatro estrellas.
- **Black:** para ser parte de este grupo de clientes, el tiempo de permanencia en el programa debe ser de un mínimo de doce meses, de los cuales en once se debe haber alquilado cocheras con APParcate. Durante estos meses, la calificación promedio debe ser de 4.5 estrellas.

La pirámide para los conductores es similar a la de arrendadores. A continuación, en la Tabla 38, se presentan los beneficios a los que se volverán acreedores los conductores por cada nivel del programa.

Tabla 38

Beneficios para conductores según nivel APParcate+

Programa de recompensas	Regular	Silver	Gold	Platinum	Black
Servicio de lavado simple exterior (en empresa de lavado automotriz)		Cuatrimstral	Trimestral	Bimestral	
Servicio de lavado con cera exterior					Mensual
10 % de descuento en SOAT					Sí

Nota: Elaboración propia.

Con respecto a la calificación para los conductores, será asignada por los arrendadores.

De manera análoga a estos, variará de una a cinco estrellas. Si resulta menor o igual a tres estrellas, se mostrarán las siguientes opciones para saber en qué debe mejorar el conductor: impuntualidad, devolución de control, mal comportamiento, estaciona mal.

Como en el caso de los arrendadores, también se colocará la explicación de estas opciones al colocar el cursor sobre cada una de ellas.

Retención y recupero. En esta etapa, ya existirá un grupo de usuarios que habrá utilizado la aplicación, pero que no la habrá empleado en más de 30 días. Se buscará que la fuga de clientes sea de un máximo del 20 %. Por ello, se dirigirá un mensaje a la planta no activa comunicando a los conductores un descuento o bonificación de S/ 20 en su siguiente uso, para la cual cuentan con 15 días como plazo de empleo. En cuanto a los arrendadores, se les comunicará que se les abonará S/ 15 adicionales a su monto de pago correspondiente al periodo si se registra un alquiler en su cochera; para ello, deben activar su espacio. Los medios que se utilizarán para estas comunicaciones serán digitales: notificaciones en el teléfono celular y correos electrónicos gratuitos. En el Apéndice F, se podrá observar un cuadro resumen del plan de promoción.

Estrategia de personas

Para este proyecto, no se dispondrá de personas que atiendan frente al público. Sin embargo, la experiencia del usuario es muy importante. Así, para aquellas preguntas frecuentes que los usuarios puedan formularse, se contará con un apartado en la web y el aplicativo. Este apartado incluirá preguntas y respuestas como las siguientes:

- ¿Qué ocurre si el control de apertura del garaje no es devuelto?

Si el control no es devuelto luego de 24 horas del término del alquiler, el arrendador tiene derecho a informarlo a APParcate para que se realice un cobro inicial de USD 50. Luego de dos días, se procederá al cobro de USD 200 para cambios en el sistema de cerradura del garaje.

- ¿Qué ocurre si el conductor no sale del estacionamiento a la hora acordada?

A menos que el arrendador haya acordado una hora de salida posterior a la acordada inicialmente con el conductor, este deberá pagar el monto correspondiente a la multa. En caso de que el tiempo de demora sea mayor a las dos horas, el arrendador tendrá la autoridad para solicitar el remolque del vehículo si así lo considera; en este caso, el conductor será responsable de todos los pagos de recuperación del auto. En caso de que no sea posible utilizar el remolque, el arrendador podrá utilizar una cochera a su elección, y se cargarán al conductor S/ 100 diarios, que serán abonados al arrendador.

- ¿Se puede cancelar un alquiler?

En caso de que el arrendador sea quien cancele el alquiler, APParcate mostrará alternativas de reemplazo para que el conductor pueda elegir un nuevo estacionamiento, y queda a discreción de este si desea continuar con el alquiler o no. Por otro lado, el conductor podrá cancelar sin cobro alguno hasta cinco días antes de empezar el periodo de alquiler, se le retendrá el 50 % del monto pagado si cancela hasta 24 horas antes y el cobro será del 100 % si la cancelación se da dentro de las 24 horas próximas al alquiler.

Asimismo, se recomendará leer los términos y condiciones en la página web. En caso de persistir alguna duda, estará habilitado un correo de contacto (contacto@aparcate.com).

Estrategia de presencia o evidencia física

Es importante recalcar que APParcate actúa solo como un intermediario entre arrendador y conductor. Por tanto, no será responsable de la interacción entre ellos y los estacionamientos. Sin embargo, sí podrá expresar sus pareceres en los casos en que lo considere conveniente.

Los usuarios podrán calificar a su contraparte (arrendador o conductor) luego de cada periodo de uso en la aplicación. Por último, APParcate contará con una opción para realizar llamadas (con cobro a quien la realice) entre ambas partes sin brindar el número celular. Posteriormente, se proyecta para una segunda fase contar con un chat en el cual, luego de reservar una cochera, se podrá coordinar la entrega del control de apertura de garaje.

Estrategia de procesos

Es importante considerar los procesos que se seguirán para este proyecto. Para un mejor orden, se ubicaron las figuras correspondientes a los procesos del proyecto en la sección de apéndices (ver Apéndices H, I, J, K). Estos incluyen los siguientes procesos:

- Proceso de registro arrendador
- Proceso de registro de conductor
- Proceso de alquiler arrendador
- Proceso de alquiler conductor

Implementación y control

Presupuesto de inversión y gastos operativos

Inversión. La inversión para iniciar el proyecto contempla tanto los activos fijos como los derechos necesarios para la constitución de la organización. Asimismo, se considera el desarrollo de la aplicación móvil, que será el canal principal por el cual se brindará el servicio, así como el de la página web. Ambas contarán con material multimedia para que los potenciales clientes puedan informarse de manera sencilla sobre el uso del producto.

Por último, se considera un capital de trabajo para el pago de remuneraciones, el pago de servicios, los alquileres y los gastos mensuales de marketing por un periodo de 12 meses, lo cual permitirá contar con el flujo de caja necesario mientras el servicio se hace más conocido.

En la Tabla 39, se presenta la inversión para la implementación del proyecto.

Tabla 39

Inversión para la implementación del proyecto (en soles)

Inversión	Cantidad	Costo unitario	Total	Total sin IGV
Desarrollo de aplicativo	2	13,600	27,200	19,584
Trámites de constitución de empresa	1	3,000	3,000	2,160
Dominio web	1	170	170	122
Producción material multimedia	1	11,900	11,900	8,568
Desarrollo web	1	5,000	5,000	3,600
Gasto de prelanzamiento	1	9,000	9,000	6,480
Gasto de lanzamiento	1	60,000	60,000	43,200
Capital de trabajo (meses)	12	38,314	459,771	331,035
Compra de computadoras	4	2,400	9,600	6,912
Compra de celulares	4	850	3,400	2,448
Otros activos fijos oficina	1	8,000	8,000	5,760
Contingencias	1	14,926	14,926	10,747
TOTAL			611,967	440,616

Nota: Elaboración propia.

Gastos operativos. A continuación, en las Tablas 40, 41, 42 y 43, se presenta el presupuesto de gastos del proyecto para el primer año de operación divididos en gastos de venta, administrativos y de marketing.

Tabla 40

Gasto mensual de personal y participación en tipo de gasto (en soles)

Puesto	Cantidad	Sueldo	Gasto	Administrativo	Venta
Coordinador comercial y marketing	1	4,000	4,250	100 %	0 %
Analista de marketing	1	2,500	2,656	100 %	0 %
Analista comercial	1	2,500	2,656	100 %	0 %
Asistente de atención al cliente	1	2,000	2,125	100 %	0 %

Nota: Elaboración propia.

Tabla 41*Gastos operativos mensuales (en soles)*

Gastos mensuales	Cantidad	Costo unitario	Total	Total sin IGV	Adm.	Venta
Alquiler oficinas	1	3,000	3,000	2,160	100 %	0 %
Materiales de oficina	1	60	60	43	100 %	0 %
Fee agencia de publicidad	1	3,400	3,400	2,448	0 %	100 %
Inversión en pauta digital	1	15,000	15,000	10,800	0 %	100 %
Fee desarrollador de aplicaciones	1	1,000	1,000	720	100 %	0 %
Fee estudio de abogados	1	1,000	1,000	720	100 %	0 %
Fee estudio contable	1	1,000	1,000	720	100 %	0 %
Alojamiento página web + correo electrónico	1	190	190	137	100 %	0 %
Plataforma de envío de SMS	1	85	85	61	100 %	0 %
SMS mensual	1,000	0.034	34	24	100 %	0 %
Telefonía móvil	5	65	325	234	30 %	70 %
Correo electrónico corporativo	5	17	85	61	75 %	25 %
Sistema operativo	5	39.4	196.9	142	75 %	25 %
Telefonía fija e Internet	1	350	350	252	75 %	25 %
Contingencias	1	3.50%	900	648	100 %	0 %
Total	26,627	19,171				

Nota: Elaboración propia.

Tabla 42*Distribución por tipo de gasto (en soles, sin IGV)*

	Año 1	Total mensual	Total anual
Costo de venta		59,570	714,839
Gasto administrativo		17,333	207,998
Gasto de marketing (parte del costo de venta)		18,709	224,513
			922,837

Nota: Elaboración propia.

Tabla 43*Tabla de amortización y depreciación de activos (en soles, sin IGV)*

Depreciación/Amortización	Valor inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra de computadoras	6,912	1,728	1,728	1,728	1,728	
Compra de celulares	2,448	612	612	612	612	
Otros activos fijos oficina	5,760	1,440	1,440	1,440	1,440	
Aplicativo web	19,584	3,917	3,917	3,917	3,917	3,917
Página web	3,600	720	720	720	720	720
Otros intangibles	71,277	14,255	14,255	14,255	14,255	14,255
Total	109,581	22,672	22,672	22,672	22,672	18,892

Nota: Elaboración propia.

Financiamiento. El financiamiento del proyecto está compuesto por dos fuentes: un grupo de accionistas, los cuales aportan capital a un costo de oportunidad determinado, y una entidad externa, que brinda un préstamo a una tasa de interés que depende de las cuotas de pago y del monto solicitado. Las obligaciones que se pacten con ambas entidades serán a largo plazo.

El monto de inversión inicial del proyecto asciende a S/ 440,616, cifra sobre la cual es necesario tomar una decisión sobre la relación entre el aporte propio y el externo. Esta relación debe ser tal que los inversionistas no asuman todo el desembolso de dinero, y que el proyecto sea atractivo y muestre ser una inversión segura para la entidad externa. Los montos de inversión más importantes son los relacionados a la elaboración del aplicativo, la página web y el material multimedia necesario.

Para el financiamiento externo de este proyecto, se tomará un préstamo bancario. Considerando una tasa de inversión para los inversionistas de 18.21 % y, de acuerdo con el análisis realizado, se asumirá una estructura de 60 % de financiamiento externo y 40 % de capital propio. La tasa del accionista (CAPM) se ha calculado de acuerdo con la siguiente fórmula, aplicando un factor de ajuste de capital de 1.35:

$$E_{(rm)} = r_{(f)} + \beta_{(m)}(E_{(rm)} - r_{(f)})$$

$$E_{(rm)} = 2.45\% + 1.94(8.14\% - 2.5\%) = 13.49\%$$

$$E_{(rm)} = 13.49\% \times 1.35 = 18.21\%$$

Donde: $E_{(rm)}$ = Tasa de rendimiento esperado (CAPM), $r_{(f)}$ = Rendimiento del mercado, β = Cantidad de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado, $E_{(rm)} - r_{(f)}$ = Exceso de rentabilidad de Portafolio de Mercado (Damodaran, s.f.; Damodaran, 2020)

De esta manera, se calcula el costo promedio ponderado del capital (WACC), que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros para valorar el proyecto (ver Tabla 44).

Tabla 44

Estructura del financiamiento y costo promedio ponderado del capital (en soles, sin IGV)

Tipo de financiamiento	Participación (%)	Monto (S/)	Tasa (%)
Préstamo	60	264,370	12.8
Capital propio	40	176,246	18.2
WACC	15.0	440,616	
WACC (1-T)	12.7		

Nota: Elaboración propia.

Servicio de la deuda. La deuda será financiada mediante un préstamo bancario con una TEA de 12,8 % por un periodo de cinco años (ver Tabla 45).

Tabla 45

Cronograma de pago de la deuda (en soles, sin IGV)

Cronograma	Año 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	264,370					
Cuota		74,798	74,798	74,798	74,798	74,798
Intereses		33,839	28,597	22,683	16,012	8,488
Amortización		40,958	46,201	52,115	58,785	66,310
Saldo final		223,411	177,210	125,095	66,310	0

Nota: Elaboración propia.

Proyección de ventas

Para el cálculo de la proyección de ventas, se consideran diversas variables como el potencial del mercado y la participación esperada sobre la base del presupuesto mensual disponible para captar nuevos clientes y mantener los que se encuentran activos (ver Tabla 46).

Tabla 46

Proyección de ventas anuales

Servicios totales esperados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Plan mensual	2,540	6,416	9,997	12,679	15,489	17,996
Plan quincenal	368	1,045	1,804	2,357	2,679	2,700
Total	2,908	7,461	11,801	15,036	18,168	20,696

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 47, se puede observar el presupuesto de ingresos estimado para los próximos años, considerando un precio de venta de S/ 350 para el plan mensual y S/ 200 para el quincenal.

Tabla 47

Proyección de ingresos anuales (en soles)

Venta estimada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Plan mensual	889,000	2,245,600	3,498,950	4,437,650	5,421,150	6,298,600
Plan quincenal	73,600	209,000	360,800	471,400	535,800	540,000
Total anual	962,600	2,454,600	3,859,750	4,909,050	5,956,950	6,838,600
Total mensual	80,217	204,550	321,646	409,088	496,413	569,883

Nota: Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 48, se expone la proyección de ingresos netos anuales y pago de comisiones a arrendadores.

Tabla 48*Proyección de ingresos netos anuales y pago de comisiones a arrendadores (en soles)*

Venta estimada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas sin IGV	789,332	2,012,772	3,164,995	4,025,421	4,884,699	5,607,652
Ingreso APParcate (30 % de ventas)	236,800	603,832	949,499	1,207,626	1,465,410	1,682,296
Gasto de venta (70 % de ventas)	552,532	1,408,940	2,215,497	2,817,795	3,419,289	3,925,356

Nota: Elaboración propia.

Finalmente, en la Tabla 49, se presenta un flujo de ingresos menos egresos mensuales para determinar la participación mensual del gasto de marketing en el proyecto.

Tabla 49*Flujo anual de ingresos y egresos (en soles, sin IGV)*

Flujo de dinero	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		789,332	2,012,772	3,164,995	4,025,421	4,884,699
Costo de ventas		714,839	1,657,539	2,507,295	3,152,793	3,797,488
Gasto administrativo		207,998	210,683	212,195	213,707	215,219
Depreciación/ Amortización		22,672	22,672	22,672	22,672	18,892
Gasto financiero		33,839	28,597	22,683	16,012	8,488
Total de egresos	-440,616	979,349	1,919,491	2,764,846	3,405,185	4,040,087
I - E	-440,616	-190,017	93,281	400,149	620,236	844,612
Gasto de marketing	69,000	224,513	344,513	404,513	464,513	524,513
Porcentaje de gasto de marketing	-16 %	23 %	18 %	15 %	14 %	13 %

Nota: Elaboración propia.

Flujo de caja

Estado de ganancias y pérdidas. A continuación, en la Tabla 50, se muestra el estado de ganancias y pérdidas para el proyecto. No habrá reparto de utilidades entre los trabajadores de la empresa, por ser menos de 20, según lo establece la ley.

Tabla 50*Estado de ganancias y pérdidas (en soles, sin IGV)*

Estado de resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-440,616					
Ingreso		789,332	2,012,772	3,164,995	4,025,421	4,884,699
Costo de ventas		714,839	1,657,539	2,507,295	3,152,793	3,797,488
Utilidad bruta		74,493	355,233	657,700	872,628	1,087,211
Gasto administrativo		207,998	210,683	212,195	213,707	215,219
EBITDA		-133,505	144,550	445,505	658,920	871,992
Depreciación/ Amortización		22,672	22,672	22,672	22,672	18,892
EBIT		-156,178	121,877	422,832	636,248	853,100
Gasto financiero		33,839	28,597	22,683	16,012	8,488
EBT		-190,017	93,281	400,149	620,236	844,612
-Pérdida de ejercicios anteriores		0	-96,736	303,413	0	0
IR (29.5 %)		0	0	89,507	182,970	249,161
Utilidad neta final		-190,017	-96,736	213,906	437,266	595,451

Nota: Elaboración propia.

Flujo de caja parcial. Para el cálculo del flujo de caja parcial, se adicionarán la depreciación de tangibles y amortización de intangibles, que fueron restados previamente para generar escudo fiscal (ver Tabla 51).

Tabla 51

Flujo de caja parcial (en soles)

Flujo de caja parcial	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+Depreciación/ Amortización		22,672	22,672	22,672	22,672	18,892
Flujo Caja Parcial	-440,616	-167,345	-74,064	236,579	459,939	614,344

Nota: Elaboración propia.

Flujo de fondos neto. Este es un indicador importante de la liquidez de la empresa: permite anticipar los saldos en dinero y analizar la viabilidad del proyecto de inversión, porque los flujos de fondo son la base de los cálculos del VAN y la TIR.

Flujo de fondos económico. El flujo de fondo económico considera que la inversión total del proyecto es asumida íntegramente por los accionistas (ver Tabla 52).

Tabla 52

Flujo de fondos económico (en soles, sin IGV)

Flujo de caja económico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-440,616					
Flujo de caja parcial		-167,345	-74,064	236,579	459,939	614,344
+Intereses (gasto financiero)	0	33,839	28,597	22,683	16,012	8,488
Flujo de caja económico	-440,616	-133,505	-45,467	259,262	475,951	622,831
Valor actual	-440,616	-112,937	-32,537	156,947	243,734	269,813
Valor actual acumulado	-440,616	-553,553	-586,090	-429,143	-185,409	84,404
VANE (cinco años)	71,400					
TIRE (cinco años)	22.41 %					
PR	4.7					

Nota: Elaboración propia.

Flujo de fondos financiero. El flujo de fondo financiero considera que parte de la deuda es asumida por una entidad externa. Para el caso del proyecto, se considera que el 40 % de la inversión será asumida por los accionistas y el 60 % restante, financiada (ver Tabla 53).

Tabla 53*Flujo de fondos financiero (en soles, sin IGV)*

Flujo de caja financiero	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-440,616					
Financiamiento	264,370					
Flujo de caja parcial		-167,345	-74,064	236,579	459,939	614,344
-Amortización (gasto financiero)		40,958	46,201	52,115	58,785	66,310
Flujo de caja financiero	-176,246	-208,303	-120,265	184,464	401,153	548,034
Valor actual	-176,246	-184,894	-94,753	129,001	249,011	301,956
Valor actual acumulado	-176,246	-361,141	-455,894	-326,893	-77,882	224,074
VANF (cinco años)	198,893					
TIRF (cinco años)	26.6 %					
PR	4.3					

Nota: Elaboración propia.**Conclusiones del análisis económico del proyecto**

El valor actual neto (VAN) económico representa una cifra positiva, lo que sugiere que el proyecto amerita la inversión. Además, junto con una tasa interna de retorno (TIR) superior al costo de capital de los inversionistas y un periodo de recupero aceptable, ayuda a determinar que el proyecto es rentable desde un punto de vista económico.

Desde el punto de vista financiero, más relevante para los inversionistas, pues mide el flujo real de las utilidades generadas – que considera que se ha correspondido a las obligaciones financieras y que define de forma más completa la rentabilidad obtenida sobre la inversión por realizar –, se llega a la conclusión de que el costo de invertir en el proyecto es justificable.

Finalmente, se debe considerar el punto de equilibrio para que el proyecto logre cubrir sus gastos fijos mensuales, para lo cual se desea conseguir la cantidad de servicios mensuales proyectados (ver Tabla 54).

Tabla 54*Punto de equilibrio*

Punto de equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de contribución unitario estimado	81.4	80.9	80.5	80.3	80.7
Punto equilibrio mensual	379	473	522	569	613
Punto equilibrio anual - alquileres	4,548	5,675	6,264	6,832	7,357

Nota: Elaboración propia.

Simulación

El análisis de sensibilidad realizado permitió evaluar la rentabilidad del proyecto en el supuesto caso de que cambien ciertos factores considerados críticos para el proyecto. Se definieron como factores el precio y la demanda, que fueron modificados en dos escenarios distintos: pesimista y optimista. En el caso de la sensibilidad del precio, se mantendrá una demanda constante (ver Tabla 55).

Tabla 55

Análisis de sensibilidad – precio

Precio (soles)	VANF	TIRF	Periodo de recuperó (años)	Cambio porcentual del precio (vs. base)	Cambio porcentual del VANF (vs. base)	Cambio porcentual del TIRF (vs. base)
300.00	-131,043	3.4 %	6.08	-14 %	-166 %	-87 %
330.00	66,918	17.4 %	4.89	-6 %	-66 %	-35 %
340.00	132,905	22.0 %	4.58	-3 %	-33 %	-17 %
350.00	198,893	26.6 %	4.31	-	-	-
360.00	264,880	31.2 %	4.07	3 %	33 %	17 %
370.00	330,867	35.7 %	3.85	6 %	66 %	34 %
400.00	528,829	49.3 %	3.31	14 %	166 %	86 %

Nota: Elaboración propia.

Se observa que el precio es una variable importante en la generación de rentabilidad. En el escenario ácido, de una caída de 14 % del precio, el proyecto ya no sería viable financieramente, pues se obtendría un VAN negativo y una TIR por debajo de la cifra esperada por los accionistas. En ese sentido, es esencial que se mantengan los precios constantes o en alza para que el proyecto permanezca rentable. En el caso de la sensibilidad de la demanda, se mantendrá un precio constante y se variará la cantidad de conductores atendidos (ver Tabla 56).

Tabla 56

Análisis de sensibilidad – demanda

Cambio en volumen de ventas proyectado	VANF	TIRF	Periodo de recuperó (años)	Cambio porcentual del VANF (vs. base)	Cambio porcentual del TIRF (vs. base)	Volumen anual de ventas proyectadas en el año 1
-14 %	-124,445	3.8 %	6.03	-163 %	-86 %	2,184
-6 %	60,320	16.9 %	4.92	-70 %	-36 %	2,388
-3 %	129,606	21.8 %	4.60	-35 %	-18 %	2,464
0 %	198,893	26.6 %	4.31	-	-	2,540
3 %	268,179	31.4 %	4.06	35 %	18 %	2,616
6 %	337,466	36.2 %	3.83	70 %	36 %	2,692
14 %	522,230	48.9 %	3.32	163 %	84 %	2,896

Nota: Elaboración propia.

El proyecto también se muestra sensible a la variación de la demanda. En la situación en que el volumen de conductores disminuya en 14 %, el proyecto deja de ser viable. En cambio, si la cantidad de conductores se incrementa en 14 %, el VAN del proyecto casi se duplicaría.

Control

Para llevar el control de negocio, se necesitará realizar un seguimiento minucioso a los indicadores planteados en los objetivos de marketing y a los indicadores obtenidos de los estados financieros: de liquidez, de endeudamiento y de rentabilidad.

Indicadores de liquidez. Los indicadores de liquidez miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo (ver Tabla 57).

Tabla 57

Indicadores de liquidez

Indicador	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo	Act. Corriente- Pasivo Corriente	133,479	13,214	197,678	598,831	1,146,864

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 57, se observa que el capital de trabajo muestra una tendencia creciente a lo largo de los cinco primeros años. En consecuencia, se puede afirmar que el proyecto contaría con una capacidad de generar recursos necesarios para afrontar la operatividad cotidiana de la empresa e imprevistos emergentes.

Indicadores de endeudamiento. Los indicadores de endeudamiento expresan la relación entre la participación de terceros en el financiamiento de la empresa y su capacidad de afrontar dicha obligación a través de los recursos que esta genere (ver Tabla 58).

Tabla 58

Indicadores de endeudamiento

Indicador	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobertura de gastos financieros	Utilidad de operación/ gastos financieros	-4.62	4.26	18.64	39.74	100.51
Cobertura de gastos fijos	Utilidad bruta/ gastos fijos	0.36	1.69	3.10	4.08	5.05
Endeudamiento total	Pasivo total/ patrimonio neto	-16.22	-1.60	1.21	0.12	0.00

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se explicará cada uno de los indicadores de endeudamiento.

- **Cobertura de gastos financieros:** el indicador se muestra creciente en el tiempo, lo cual brinda seguridad a la entidad prestadora, ya que demuestra que la empresa tiene capacidad de afrontar obligaciones derivadas de su deuda.
- **Cobertura de gastos fijos:** el indicador evidencia que la empresa cuenta con recursos suficientes para afrontar sus gastos fijos a partir de las utilidades generadas por ella y deja entrever su capacidad de supervivencia.
- **Endeudamiento total:** este indicador demuestra cómo, a través de los años, los resultados operativos de la empresa se incrementan, con lo cual el ratio decrece considerablemente y mejora la situación de endeudamiento hasta llegar a no tener deuda.

Indicadores de rentabilidad. Los indicadores de rentabilidad miden la capacidad de la empresa para generar utilidades. En la Tabla 59, se presentan tales indicadores.

Tabla 59

Indicadores de rentabilidad

Indicador	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad sobre el patrimonio	Utilidad neta/ Capital	-1.08	-0.55	1.21	2.48	3.38
Rentabilidad bruta sobre ventas	Utilidad bruta/ Ventas	0.09	0.18	0.21	0.22	0.22
Rentabilidad neta sobre ventas	Utilidad neta/ Ventas	-0.24	-0.05	0.07	0.11	0.12

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se explica cada uno de los indicadores de rentabilidad.

- **Rentabilidad sobre el patrimonio:** este indicador mide la capacidad de la empresa de generar utilidades y fondos a favor del accionista. En el caso de APParcate, a partir del año tres, empieza a generar un 121 % con un flujo creciente a través del tiempo.
- **Rentabilidad bruta sobre las ventas:** se puede observar que este indicador se incrementa hasta alcanzar un promedio de 22 % anual.

- **Rentabilidad neta sobre ventas:** luego del cuarto año, logra una utilidad alrededor del 11% en promedio anual.

Plan de contingencia

Las situaciones que podrían originar una contingencia y los planes de mitigación son los siguientes:

- **Ventas de servicios anuales por debajo de la meta (95 %):** se monitoreará la evolución de los alquileres de manera mensual, se recalcularán las proyecciones y se buscarán nuevas formas de desarrollar nuevos mercados en otros distritos. Asimismo, luego del primer año, se buscará ampliar la cobertura de APParcate a las principales provincias del país.
- **Fuga de clientes mayor al 20 % mensual esperado:** se trabajará en ir mejorando los beneficios del programa de APParcate+ y se premiará la constancia en el uso mensual del servicio. Asimismo, se ejecutará un intensivo plan de recupero a los clientes más rentables. Para ello, se construirá una sólida base de datos que permita segmentar a los clientes.
- **Aparición de plataformas similares en el mercado con condiciones de precio más atractivas:** frente a esta situación, se planteará expandir la cobertura de APParcate y se realizarán pruebas fuera del departamento de Lima a partir del segundo año para lograr el incremento de los alquileres mensuales en una proporción mayor a la inversión en promoción requerida para la captación. Estas acciones permitirán ajustar los precios sin perjudicar la rentabilidad global de la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- La puesta en funcionamiento de un aplicativo de intermediación de alquiler de cocheras en los cinco distritos seleccionados de la ciudad de Lima es viable técnica y comercialmente, pues existe la tecnología disponible y una demanda no cubierta que necesita del servicio ofrecido.
- El proyecto, con un periodo de evaluación de cinco años, genera una VANF de S/ 198,893 y una TIRF de 26.6 %, por lo que representa un proyecto económicamente viable y atractivo para los accionistas.
- Debido a la naturaleza digital de esta propuesta y a que esta necesidad no es exclusiva de las zonas empresariales de la ciudad de Lima, existe una oportunidad de expansión a nivel nacional e incluso a nivel internacional.
- Puesto que no existirá fuerza de ventas para la apertura el mercado, el canal de comunicación para la captación se concentrará totalmente en marketing digital para no incurrir en costos fijos como salarios o gastos variables como comisiones.
- El ofrecimiento de un programa de fidelización como APParcate+ resulta muy importante, pues contribuye a que los clientes consuman el servicio con mayor frecuencia.
- Ante el comportamiento del público objetivo, orientar la publicidad hacia canales virtuales resulta ser una acción fundamental.

Recomendaciones

- Se recomienda evaluar la posibilidad de ampliar un turno adicional para el alquiler de cocheras durante el horario nocturno (entre las 20:00 y 07:30 horas) para generar ingresos adicionales a los arrendadores que cuentan con el espacio disponible de manera permanente.
- Se recomienda evaluar la mejor alternativa entre expandir el servicio a otros distritos de la ciudad de Lima o iniciar la expansión en otros departamentos.

- Se recomienda realizar estudios de mercado por lo menos una vez al año a un grupo representativo de clientes de APParcate para identificar puntos de dolor y oportunidades de mejora.
- Se recomienda que, en una segunda etapa, se amplíe el público objetivo de arrendadores para que también abarque las empresas que cuentan con estacionamientos disponibles, como edificios empresariales, edificios comerciales, supermercados y restaurantes.
- Se recomienda evaluar la posibilidad de ampliar el servicio a cocheras que aún no cuentan con control remoto para la apertura, ya que también representarían a clientes importantes.
- Al estar en el rubro tecnológico, el cual evoluciona a un ritmo bastante acelerado, resulta vital seguir siempre contemplando nuevas alternativas para satisfacer al consumidor; por ejemplo, el chat, posiblemente chatbot, es una opción considerable.

Bibliografía

- Asociación Automotriz del Perú [AAP]. (2019). *Venta e inmatriculación de vehículos nuevos 2019*. Recuperado de https://aap.org.pe/estadisticas/ventas_inmatriculaciones_vehiculos_nuevos/venta-e-inmatriculacion-de-vehiculos-nuevos-2019/
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020* (Reporte de Inflación – Diciembre 2019). Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>
- BBVA Research. (2019). *Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana* (marzo de 2019). Recuperado de https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2019/03/MercadoViviendasNuevas_OficinasPrime_Lima.pdf
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI]. (2017). *Audiencias Radiales 2016. Resumen Anual* (Market Report N ° 04). Recuperado de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_resumen_anual_audiencia_radial_2016.pdf
- Damodaran, A. (s. f.). *Models of Risk and Return*. Recuperado de <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/ovhds/ch3.pdf>
- Damodaran, A. (2020). *Damodaran on Line*. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Decreto Supremo N° 035-2006-Vivienda de 2006 [Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento]. Aprueban el Texto Único Ordenado del Reglamento de la Ley N° 27157, Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común. 6 de noviembre de 2006. Recuperado de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/ds008-2000-mtc.pdf>

- Facebook es la red social más popular en el Perú. (2020, 16 de marzo). Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-facebook-es-red-social-mas-popular-el-peru-93094.aspx>
- Fundación Transitemos. (2018). *Situación del transporte urbano en Lima y Callao*. Recuperado de <https://transitemos.org/propuestas/situacion-del-transporte-urbano-en-lima-y-callao/>
- Gil, F. (4 de diciembre de 2018). Usuarios pierden hasta 12 años de su vida por congestión vehicular en Lima. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/usuarios-pierden-12-anos-vida-congestion-vehicular-lima-251738-noticia/?ref=gesr>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Parque automotor nacional estimado por clase de vehículo, según departamento, 2001-2014*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap19/cap19027.xls
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Provincia de Lima. Compendio Estadístico 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a). *Perú: Estructura empresarial, 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). *Flujo vehicular por unidades de peaje* (Informe Técnico N° 3 – Enero 2018). Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03-flujo-vehicular-ene2018.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Principales indicadores. Seguridad ciudadana a nivel regional. Semestre móvil setiembre 2018-febrero 2019* (Informe Técnico N° 1 - Marzo 2019). Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas_de_seguridad_ciudadana_a_nivel_regional_set.2018-feb.2019.pdf

Ipsos. (2018). *Bancarización del peruano*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Lima Cómo Vamos. (2018). *Encuesta Lima Cómo Vamos 2018. IX Informe de Percepción sobre Calidad de Vida en Lima y Callao*. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2018/12/EncuestaLimaComoVamos2018.pdf>

Mendoza, M. (18 de noviembre de 2019). El smartphone consolida su avance. *El Comercio*, Día 1, p. 1. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/elcomercio_2019-11-18_04_2.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2020). *Estadística - Servicios de transporte terrestre por carretera - Parque Automotor*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344892-estadistica-servicios-de-transporte-terrestre-por-carretera-parque-automotor>

Ministerio de Vivienda de España. (2010). *Accesibilidad en los espacios públicos urbanizados*. Recuperado de <https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/EC23F871-B5EB-4482-8E3D-10B40D251397/116390/ACCESSEspaPublicUrba.pdf>

- Parkstash. (2019). *Terms and Conditions*. Recuperado de <https://www.findparkstash.com/terms-and-conditions>
- Penetración de *smartphones* en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años. (2018, 24 de enero). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/penetracion-smartphones-peru-triplico-ultimos-cuatro-anos-225607-noticia/?ref=gesr>
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ciudad de México, México: Patria.
- Posada, C. (26 de febrero, 2018). Aumento continuo del parque automotor, un problema que urge solucionar. *La Cámara*. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r816_3/comercio%20exterior.pdf
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of Innovations* (3ª ed.). Nueva York, NY: The Free Press. Recuperado de <https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat]. (2019). *Informe N.º 002-2019-SUNAT/7T0000*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2019/informe-oficios/i002-2019-7T0000.pdf>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat]. (s. f.). Concepto de Rentas de Primera Categoría. Recuperado de <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/impuesto-a-la-renta-personas-ultimo/rentas-de-primera-categoria-personas>
- We Are Social. (2019). *Digital 2019. Global Digital Yearbook*. Recuperado de <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>

Apéndice A. Entrevista en profundidad – Arrendador

Hola, mi nombre es y estamos realizando un estudio para lanzar un aplicativo móvil que permita a las personas alquilar sus garajes mientras estos se encuentran desocupados. La idea es poder conocer distintas opiniones para que nuestro servicio brinde una experiencia de uso amigable y sencilla. Para agilizar la entrevista, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es solo para fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Apertura

- ¿Cuánto tiempo reside en su vivienda actual?
- ¿En este tiempo ha tenido algún percance con sus vecinos?
- ¿Le da algún uso a su cochera cuando no se encuentra su auto estacionado?

Aplicación

- ¿Conoce Airbnb? ¿Sabe si alguien usa esta aplicación en su edificio? ¿Qué opina de llevar a cabo el mismo concepto, pero para estacionamientos?
- ¿Ha pensado en alquilar su estacionamiento durante los tiempos que no está en uso?
- ¿Qué ventajas le encuentra?
- ¿Tiene algún inconveniente para alquilar su cochera? ¿Cómo cuál?
- ¿Qué le parece contar con una *app* que le permita llevar el control de quienes alquilan su estacionamiento y cuánto dinero va ingresando por cada alquiler?
- A continuación, le leeré las funcionalidades que tendría disponibles. La idea es que me vaya diciendo qué le parece cada una de ellas:
 - Datos personales de quienes alquilan su estacionamiento: nombres completos
 - Llamadas por la *app*
 - Datos del vehículo: modelo, placa, color

- Fijar horas disponibles para alquiler, ya sea por día, semana o mes
- Que ubiquen su estacionamiento por geolocalización
- Horarios con el detalle de quién se estaciona o estacionará en cada momento
- Colocar fotografías de los estacionamientos y del edificio donde está ubicado
- Reportes de horas alquiladas e ingresos monetarios mensuales para el arrendador
- ¿Hay alguna funcionalidad que cree que no sería de mucha ayuda? ¿Cuáles y por qué?
- ¿Qué otra funcionalidad le agregaría?

Cierre

- En cuanto al reglamento interno de su edificio, ¿cree que tendría algún inconveniente para alquilar su cochera a terceros?
- ¿Considera que necesite un asesoramiento legal?

Finalmente, ¿algún otro comentario que quisiera agregar?

Apéndice B. Entrevista en profundidad – Conductor

Hola, mi nombre es y estamos realizando un estudio para lanzar un aplicativo móvil que permita a las personas alquilar sus garajes mientras estos se encuentran desocupados. La idea es poder conocer distintas opiniones para que nuestro servicio brinde una experiencia de uso amigable y sencilla. Para agilizar la entrevista, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es solo para fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Imagen y uso de estacionamientos públicos

- ¿Hace cuánto tiempo conduce?
- Si yo le menciono estacionamientos en Lima, ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?
- Cuando usted sale con su auto, ¿en dónde lo suele estacionar (estacionamiento privado, playa pública, en la calle)?
- ¿Qué ventajas y desventajas les encuentra a estos estacionamientos?
- ¿Conoce Airbnb? ¿Qué opina de llevar a cabo un concepto similar que permita alquilar un estacionamiento por horas?
- ¿Qué ventajas le encuentra?
- ¿Tendría algunos obstáculos o inconvenientes?, ¿cómo cuáles?, ¿por qué?
- ¿Cuáles son las principales barreras que le encontraría a esta iniciativa?

Aplicación

- Usted tendría a disposición una aplicación que le permitiría reservar estacionamientos y llevar el control de los alquileres, con las siguientes funcionalidades:
 - Listado de estacionamientos libres en ese momento con el respectivo horario hasta el que se encuentran disponibles

- Ubicación de estacionamientos en un mapa de la ciudad y tiempo aproximado de desplazamiento desde donde se encuentra actualmente
- Reserva de estacionamiento, con la que puede reservar un estacionamiento con anticipación. Si reserva un estacionamiento y no lo usa, se le cobrará una penalidad.
- Fotografías de los estacionamientos y del edificio donde está ubicado
- Opción de favoritos para colocar los estacionamientos donde suele ir con más frecuencia o los que prefiere
- Lista de estacionamientos disponibles para alquiler mensual
- Calificaciones de cada estacionamiento por parte de los usuarios
- Pagos automáticos en línea vía tarjeta de crédito, que deberá ser ingresada al momento de registrarse en la *app*
- Registro de alquileres mensuales
- Historial de alquileres en el mes
- ¿Hay alguna funcionalidad que cree que no le serviría de mucho? ¿Cuáles y por qué?
¿Qué se podría hacer para que sea útil?
- ¿Qué otra funcionalidad le agregaría?

Cierre

- ¿Qué sería lo mejor y lo peor de llevar a cabo una propuesta como esta?
- Finalmente, ¿algún otro comentario que quisiera agregar?

Apéndice C. Entrevista en profundidad – Junta

Hola, mi nombre es y estamos realizando un estudio para lanzar un aplicativo móvil que permita a las personas alquilar sus garajes mientras estos se encuentran desocupados. La idea es poder conocer distintas opiniones para que nuestro servicio brinde una experiencia de uso amigable y sencilla. Para agilizar la entrevista, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo para fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Datos sobre la junta

- ¿Cuánto tiempo lleva en su vivienda actual?
- ¿Cuál es su cargo/rol en la junta de su edificio? ¿Cuánto tiempo tiene en la junta?
- ¿Cuántas personas forman parte de la junta?
- ¿Y cuáles son sus impresiones al respecto hasta el momento como parte de la junta? (para ir viendo si ha tenido percances con los vecinos u otros miembros de la junta. De ser así, le comentaremos que nos gustaría entrar en más detalle más adelante).
- ¿Y con los inquilinos? ¿Cómo es la relación que tiene la junta con los demás inquilinos? (cercana, distante, con todos, sólo con algunos).

Disponibilidad para la iniciativa

- Con respecto a los estacionamientos, ¿los propietarios pueden alquilar sus estacionamientos libremente?
- ¿Ha oído o usado alguna vez Airbnb? ¿En el edificio alguien ha usado Airbnb?
- ¿En su edificio se podría aplicar un concepto similar para los estacionamientos?
- ¿Qué inconvenientes encontraría? ¿Habría manera de eliminarlas o reducirlas?
- ¿Y en cuanto a ventajas?
- ¿Cree que los inquilinos lo aceptarían?

Cierre

- ¿Qué sería lo mejor y lo peor de llevar a cabo una propuesta como esta?
- Finalmente, ¿algún otro comentario que quisiera agregar?

Apéndice D. Resultados de la encuesta

Ambos públicos:

Edad	Cantidad	Porcentaje (%)
Menos de 18	6	0.5
De 18 a 25	171	14.3
De 26 a 35	408	34.0
De 36 a 55	534	44.5
Más de 55	81	6.8
TOTAL	1,200	100.0

Nota: Elaboración propia.

¿Usas alguna tarjeta de crédito?	Cantidad	Porcentaje (%)
Sí	972	81.4
No	222	18.6
TOTAL	1,194	100.0

Nota: Elaboración propia.

¿Cuentas con un smartphone con plan de datos?	Cantidad	Porcentaje (%)
Sí	894	92.0
No	78	8.0
TOTAL	972	100.0

Nota: Elaboración propia.

¿Cuál es tu distrito de residencia?	Cantidad	Porcentaje (%)
Santiago de Surco	132	14.8
Miraflores	108	12.1
San Borja	102	11.4
San Miguel	75	8.4
La Molina	63	7.0
Pueblo Libre	54	6.0
Magdalena del Mar	30	3.4
San Isidro	30	3.4
Callao	27	3.0
Chorrillos	24	2.7
Jesús María	24	2.7
Otros	60	6.7
San Juan de Miraflores	24	2.7
Surquillo	21	2.3
San Martín de Porres	21	2.3
Cercado de Lima	18	2.0
Lince	18	2.0
Rímac	15	1.7
La Victoria	12	1.3
San Juan de Lurigancho	9	1.0
San Luis	9	1.0
Ate	9	1.0
Barranco	9	1.0
TOTAL	894	100.0

Nota: Elaboración propia.

Arrendadores: De las 381 personas que viven en los distritos seleccionados y cumplen los primeros filtros

¿Cuentas con cochera?	Cantidad	Porcentaje (%)
No	129	33.86
Sí	252	66.14
TOTAL	381	100.00

Nota: Elaboración propia.

¿Vives en un edificio?	Cantidad	Porcentaje (%)
Sí	288	76.2
No	90	23.8
TOTAL	378	100.0

Nota: Elaboración propia.

¿Tu cochera se abre con control?	Cantidad	Porcentaje (%)
No	18	7.14
Sí	234	92.86
TOTAL	252	100.00

Nota: Elaboración propia.

¿Alquilarías tu cochera durante el tiempo que no la utilizas a través de un aplicativo móvil que te ayude a gestionar este alquiler?	Cantidad	Porcentaje (%)
Sí	111	47.4
No	123	52.6
TOTAL	234	100.0

Nota: Elaboración propia.

¿Cuál es la razón si tu respuesta fue "Sí"?	Cantidad	Porcentaje (%)
Aprovechar el tiempo de desuso	9	8.1
Seguridad para otras personas	3	2.7
Ganar dinero extra en horas "muertas"	93	83.8
Depende de lo que ofrezcan	3	2.7
No tengo auto por ahora	3	2.7
TOTAL	111	100.0

Nota: Elaboración propia.

¿Cuál es la razón si tu respuesta fue "No"?	Cantidad	Porcentaje (%)
Seguridad del edificio o condominio	75	61.0
Necesito mi cochera	9	7.3
No sé si en mi edificio lo permitan	9	7.3
Tener mi espacio cuando lo desee	6	4.9
Los lineamientos de la Junta de Propietarios (del edificio) lo prohíben	6	4.9
Otras	6	4.9
Los vecinos se molestarían porque ingresan automóviles desconocidos	3	2.4
Podría generar inconvenientes con el condominio donde vivo	3	2.4
Siempre está ocupada, tengo dos autos	3	2.4
No tengo horarios fijos	3	2.4
TOTAL	123	100.0

Nota: Elaboración propia.

¿En qué horarios puedes alquilar tu cochera mayormente?	Cantidad
Solo horario de oficina (entre 8 a.m. y 7 p.m.)	78
Mañana	33
Tarde	24
Noche	6
TOTAL	141

Nota: Elaboración propia.

¿Cuánto sería lo mínimo que estarías dispuesto a recibir como pago mensual por alquilar tu cochera mientras estás en el trabajo (aproximadamente 10 horas al día)? (S/)	Cantidad	Porcentaje (%)
]0, 50]	15	13.50
]50, 100]	6	5.40
]100, 150]	15	13.50
]150,200]	27	24.30
]200, 250]	12	10.80
]250, 300]	9	8.10
]300, 350]	3	2.70
]350, 400]	3	2.70
]400, 450]	0	0.00
]450, 500]	12	10.80
]500, +]	9	8.10
TOTAL	111	100.00

Nota: Elaboración propia.

¿En tu edificio, existe algún impedimento para alquilar tu cochera?	Cantidad	Porcentaje (%)
Si	33	29.7
No	78	70.3
TOTAL	111	100.0

Nota: Elaboración propia.

¿Cuál es el motivo?	Cantidad	Porcentaje (%)
Reglamento interno	30	90.9
Resistencia de vecinos	3	9.1
TOTAL	33	100.0

Nota: Elaboración propia.

Conductores: Considerando a los que cumplen los filtros de contar con celular con plan de datos y tarjeta de crédito

¿Te movilizas manejando un vehículo?	Cantidad	Porcentaje (%)
Sí	582	65.1
No	312	34.9
TOTAL	894	100.0

Nota: Elaboración propia.

¿Buscar estacionamiento en tu destino es un problema recurrente?	Cantidad	Porcentaje (%)
Sí	405	69.6
No	177	30.4
TOTAL	582	100.0

Nota: Elaboración propia.

¿Utilizarías un aplicativo móvil que te ayude a encontrar un espacio de estacionamiento?	Cantidad	Porcentaje (%)
Sí	474	81.4
No	108	18.6
TOTAL	582	100.0

Nota: Elaboración propia.

¿Cuál es la razón? Si tu respuesta es Sí	Cantidad	Porcentaje (%)
Ahorro de tiempo / combustible	246	51.9
Facilitaría encontrar un estacionamiento	105	22.2
Otros	39	8.2
Seguridad	33	7.0
Menor precio que creen que tendría	24	5.1
Comodidad	15	3.2
Es práctico	12	2.5
TOTAL	474	100.0

Nota: Elaboración propia.

¿Cuál es la razón? Si tu respuesta es No	Cantidad	Porcentaje (%)
Porque no conozco / no hay una aplicación para ello	42	38.9
No la necesito	21	19.4
Otros	21	19.4
Ya sé dónde estacionarme	9	8.3
Siempre hay espacio	6	5.6
Si sé que voy a ir a una zona donde no hay donde aparcar, voy en taxi	6	5.6
No confío	3	2.8
TOTAL	108	100.0

Nota: Elaboración propia.

Selecciona los distritos en los que sueles buscar estacionamiento con mayor frecuencia	Cantidad
Miraflores	348
San Isidro	339
San Borja	141
Santiago de Surco	141
Barranco	105
Jesús María	15
Magdalena del Mar	12
Otros	57
TOTAL	1,158
Total Respuestas	474

Nota: Elaboración propia.

¿Qué tipo de alquiler se acomodaría más a tus necesidades? Puedes marcar más de una si por ejemplo se te acomoda de manera mensual para un distrito y por día/horas en otro	Cantidad
Mensual	360
Quincenal	120
Por días	87
TOTAL	567
Total Respuestas	474

Nota: Elaboración propia.

¿En qué turno emplearías el estacionamiento alquilado con mayor frecuencia?	Cantidad
Solo horario de oficina (entre 8am y 7pm)	213
Mañana	123
Tarde	159
Noche	135
TOTAL	630
Total Respuestas	474

Nota: Elaboración propia.

¿Estarías dispuesto a pagar de manera mensual por una cochera solo durante tu horario de trabajo?	Cantidad	Porcentaje (%)
Sí	309	65.2
No	165	34.8
TOTAL	474	100.0

Nota: Elaboración propia.

	¿Cuánto sería lo máximo que estaría dispuesto a pagar mensualmente? (S/)				
	Miraflores	Barranco	Santiago de Surco	San Isidro	San Borja
[0, 50[11.70%	15.50%	12.60%	11.70%	15.50%
[50, 100[5.80%	5.80%	6.80%	4.90%	5.80%
[100, 150[10.70%	10.70%	17.50%	11.70%	15.50%
[150, 200[11.70%	17.50%	15.50%	12.60%	13.60%
[200, 250[23.30%	19.40%	17.50%	16.50%	18.40%
[250, 300[7.80%	8.70%	7.80%	11.70%	8.70%
[300, 350[9.70%	10.70%	11.70%	10.70%	11.70%
[350, 400[8.70%	1.90%	5.80%	7.80%	4.90%
[400, +]	10.70%	9.70%	4.90%	12.60%	5.80%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Nota: Elaboración propia.

Apéndice E. Términos y condiciones

APParcate actuará meramente como intermediario entre los usuarios, de quienes se entiende que son los conductores y los arrendadores; así, utilizarán términos y condiciones como los siguientes (Parkstash, 2019). Es importante mencionar que los mismos deberán ser refrendados con los profesionales del caso y las autoridades necesarias para verificar los términos legales:

- Al acceder a la aplicación o iniciar sesión en la web, antes de que sean utilizadas, se solicitará la aprobación de los términos y condiciones de la aplicación por parte del usuario, quien deberá ser mayor de dieciocho años.
- APParcate podrá actualizar los términos y condiciones periódicamente sin previo aviso al usuario. El usuario acepta que los revisará de manera continua; en caso de que este no acepte los cambios, deberá hacerlo saber a APParcate y ya no tendrá acceso a su cuenta.
- APParcate realizará los abonos correspondientes a los arrendadores como resultado del alquiler de sus estacionamientos en la cuenta bancaria que hayan registrado al finalizar el mes del periodo de alquiler.
- Cuando el conductor realiza una transacción, acepta que APParcate no es de ninguna manera responsable de la misma.
- APParcate se compromete a ayudar a que los usuarios salvaguarden su privacidad en línea.
- APParcate no es responsable de ningún daño o pérdida a la propiedad o persona que pueda ocurrir mientras el conductor se encuentre en la propiedad del arrendador o esté comprometido en una reserva con él.
- APParcate no garantiza la seguridad del estacionamiento del arrendador, del vehículo del conductor ni los usuarios. Por ello, será responsabilidad de ellos mismos asegurarse de

que su propiedad se encuentre correctamente protegida. Se recomienda una cobertura de seguros, no brindada por APParcate.

- El arrendador está certificando, bajo su responsabilidad legal, que es el propietario u operador legal del garaje en alquiler.
- El usuario acepta recibir comunicaciones de APParcate.
- El conductor otorga permiso a APParcate para utilizar el localizador GPS de su equipo celular a fin de identificar su ubicación en el momento del uso.
- Se asignan y transfieren los derechos de autor del contenido subido por los usuarios a APParcate, como fotos e información, a excepción de la licencia de conducir y la declaración jurada de propiedad del estacionamiento.
- Los arrendadores no tienen derecho a publicar ningún contenido que pueda interpretarse como un anuncio o una oferta de un rubro diferente a estacionamientos. APParcate podría eliminar estas publicaciones sin previo aviso al arrendador.
- APParcate estará protegido por marca registrada, derechos de autor y las demás leyes de propiedad intelectual. Queda terminantemente prohibido copiar cualquier contenido de APParcate, y obtener todo o parte del código fuente de la aplicación.
- APParcate podría suspender el uso de cuenta sin previo aviso ni explicación si se sospecha que se está violando alguna parte de los términos y condiciones.
- Los servicios de APParcate se proporcionan sin garantía de ningún tipo.
- APParcate no se responsabiliza por el contenido de los enlaces provistos desde sitios web de terceros ya que no tiene control sobre estos sitios web.
- Los usuarios son los únicos responsables de las interacciones entre ellos como resultado de reclamos, lesiones, enfermedades, daños, responsabilidades y costos que resultaran como consecuencia de su interacción.

- Ante cualquier controversia, reclamo o inconformidad que acarree un reclamo o similar entre el cliente y APParcate, estos serán resueltos bajo las leyes vigentes en Perú.
- En cuanto a los servicios de pago, el usuario acepta los términos y condiciones del operador. Se entiende por operador a la pasarela de pagos en línea.
- A menos que el arrendador haya acordado con el conductor una hora de salida posterior a lo acordado inicialmente, este último deberá pagar el monto de S/ 100 correspondientes a la multa inicial. Para ello, el arrendador autoriza a APParcate a realizar el cobro. Además, en caso de que el tiempo de demora sea mayor a las dos horas, el arrendador tendrá la autoridad para solicitar el remolque del vehículo hacia alguna cochera cercana si así lo considerara; en este caso, el conductor será responsable de todos los pagos de recuperación del auto. En caso de que no sea posible utilizar el remolque o el arrendador desee no utilizarlo, el arrendador podrá utilizar una cochera a su elección para su uso, y se cargarán al conductor S/ 100 diarios, que serán abonados a la billetera del arrendador.
- Si el arrendador incumpliera con la entrega de control de apertura al conductor, se hará acreedor a una sanción de S/ 100, los cuales serán transferidos desde la billetera APParcate del arrendador hacia la del conductor a manera de resarcimiento, y queda a libertad de este último proceder a alquilar un nuevo estacionamiento o hacerlo en el mismo lugar. En caso de que el arrendador no contara con saldo suficiente en su billetera en este momento, se aplicará un cargo virtual; así, cuando tenga efectivo en su cuenta, APParcate podrá realizar el cobro correspondiente.
- El arrendador podrá cancelar hasta antes de iniciado el alquiler hasta un máximo de una vez cada tres meses. Posteriormente, se le reducirá una estrella en la calificación APParcate+ cada vez que incurra en este comportamiento.

- En caso de que el arrendador sea el que cancele el alquiler, se mostrarán alternativas de reemplazo para que el conductor pueda elegir un nuevo estacionamiento, y queda a discreción de este si desea continuar con el alquiler o no.
- El conductor podrá cancelar sin cobro alguno hasta cinco días antes de empezar el periodo de alquiler. Se le retendrá el 50 % del monto pagado si cancela hasta 24 horas antes y el cobro será del 100 % si la cancelación se da dentro de las 24 horas próximas al alquiler.
- El monto de devolución al conductor por cancelación será abonado a su billetera de saldos para poder ser utilizado posteriormente dentro de la aplicación.
- En caso de que el conductor no realice la devolución del control remoto del aparcamiento una vez culminado el servicio, se cobrará USD 50 pasadas 24 horas, a manera de llamada de atención, y de USD 200 a las 48 horas para realizar el cambio de sistema de control remoto.

Al utilizar el servicio o acceder a la aplicación o la web para usuarios de APParcate, este reconoce haber leído los términos y condiciones y acepta su responsabilidad.

Apéndice F. Cuadro resumen del plan de promoción

Etapa de promoción	Prelanzamiento	Lanzamiento	Captación	Recordación (Awareness)	Campaña de uso	Campaña de retención
Tipo	Masiva			Dirigida		
Mes 0	<i>Online (FB e IG)</i>					
Mes 1		<i>Offline (Spots de radio) + Online (FB e IG)</i>	<i>Online (FB, GA e IG)</i>		<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>	
Mes 2			<i>Online (FB, GA e IG)</i>		<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>
Mes 3			<i>Online (FB, GA e IG)</i>		<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>
Mes 4			<i>Online (FB, GA e IG)</i>		<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>
Mes 5			<i>Online (FB, GA e IG)</i>		<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>
Mes 6			<i>Online (FB, GA e IG)</i>		<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>
Mes 7			<i>Online (FB, GA e IG)</i>		<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>
Mes 8			<i>Online (FB, GA e IG)</i>	<i>Online (App)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>
Mes 9			<i>Online (FB, GA e IG)</i>	<i>Online (App)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>
Mes 10			<i>Online (FB, GA e IG)</i>	<i>Online (App)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>
Mes 11			<i>Online (FB, GA e IG)</i>	<i>Online (App)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>
Mes 12			<i>Online (FB, GA e IG)</i>	<i>Online (App)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>	<i>Online (App + Emailing Gratuito)</i>

Nota: FB: Facebook, IG: Instagram, GA: Google Ads. Elaboración propia.

Apéndice G. *Brief* publicitario: Lanzamiento APParcate

Necesidad o problema de negocio

APParcate, una aplicación, ingresará al mercado con el fin de ayudar con el problema de encontrar estacionamientos cerca de la oficina colocando en el mercado una propuesta para estacionar en residencias particulares y, muchas veces, a un precio menor que el promedio de estacionamientos.

¿Qué se quiere que la publicidad logre?

Transmitir el posicionamiento de «tu estacionamiento a un clic de distancia», haciendo hincapié en que los conductores ya no deberán preocuparse por buscar estacionamiento al llegar a su destino y pagar (en muchas oportunidades) una tarifa bastante alta. Por el lado de los arrendadores, y solo al cierre de la publicidad (tal vez a manera de texto), buscará transmitirse el posicionamiento: «Dinero extra cuando no estés en casa», y se invitará así a los dueños de garajes a convertirse en arrendadores de APParcate. Así, lo que se requiere es dar a conocer la aplicación y que se genere un «boca a boca» (positivo) sobre la misma.

¿A quiénes se dirigirá? ¿Qué información se debe conocer que sea útil?

Personas de 21 a 55 años de los NSE A, B y C que conducen un automóvil regularmente (no como trabajo, taxis, transporte público o de mercadería) y buscan estacionamiento, principalmente, al ir a trabajar.

La publicidad deberá mostrar claramente que las dos opciones son de alquiler por dos semanas y alquiler por un mes, en horario de oficina.

Resultados de las entrevistas:

- «Siento que me roban plata cuando estaciono en un estacionamiento privado».
- «Si dejo mi carro en la calle, tengo que ir a verlo cada cierto tiempo».

- «Estoy harto de lidiar con los cuidadores, a quienes si no les pago [me] rayan el carro».
- «Me es super complicado encontrar un estacionamiento en un distrito céntrico».

Estrategia publicitaria:

Razón de preferencia: APParcate es la manera más fácil para encontrar estacionamiento en el destino deseado.

Soporte: Es una aplicación que muestra los estacionamientos disponibles en horarios de oficina en edificios cercanos al destino.

Carácter: Agradable, fresco, cercano, eficiente y práctico. No es festivo, pero tampoco aburrido.

Elementos mandatorios:

- Se deben considerar visuales de conductores que buscan estacionamiento y es mandatorio que se refleje el *insight* «Me gusta sentirme libre al manejar. Sería lo máximo poder gozar de la misma libertad al momento de estacionar».

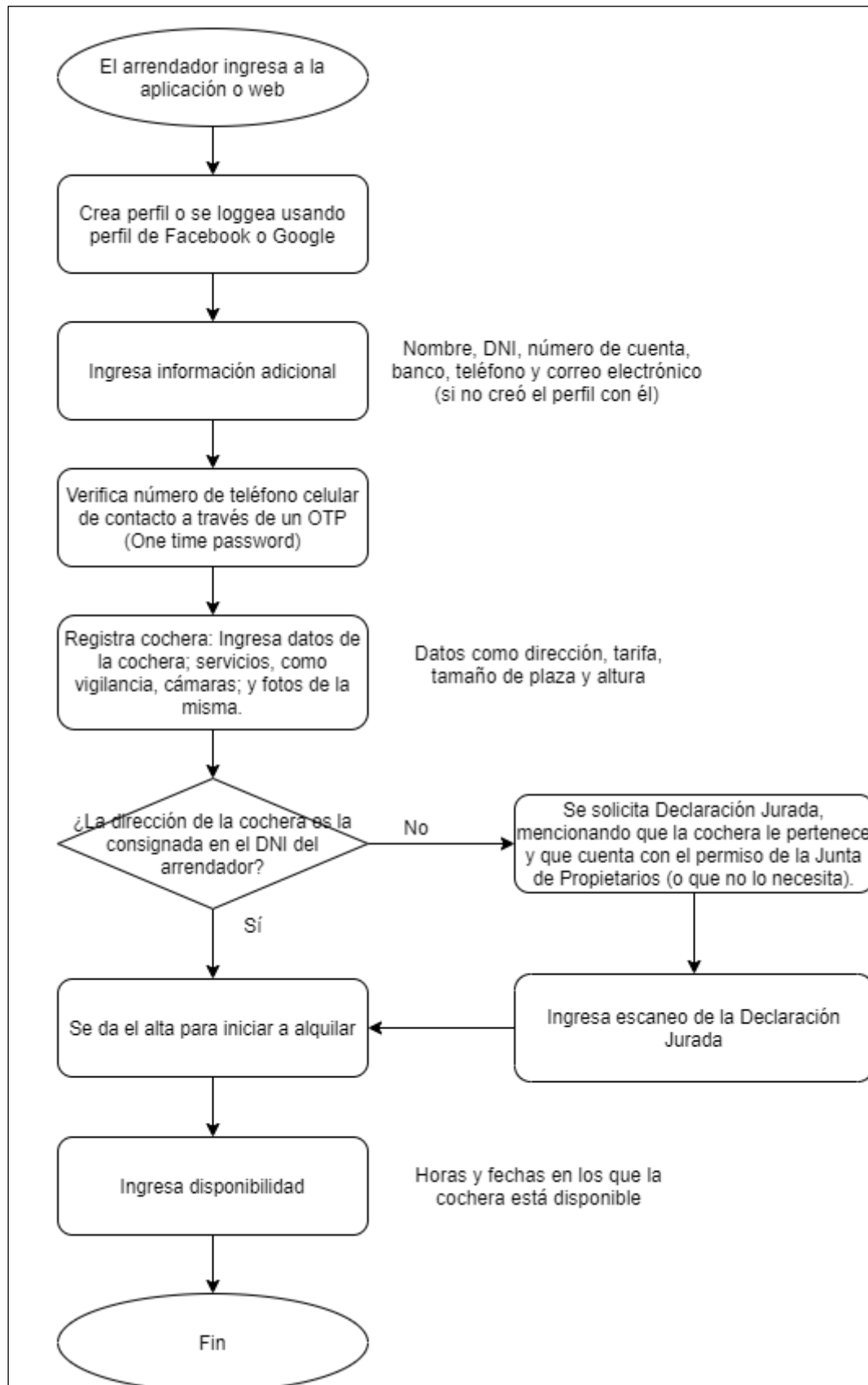
Piezas:

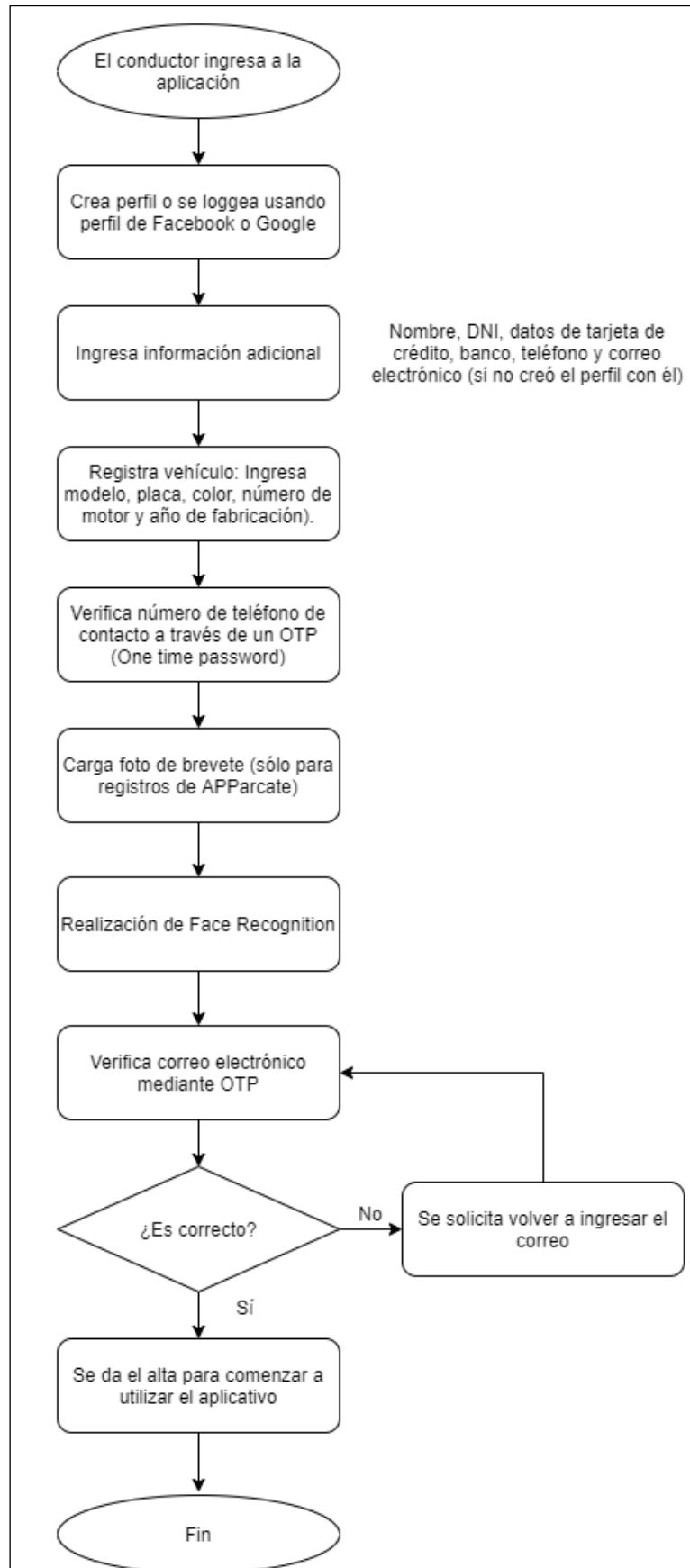
- Cuña radial: 25 segundos
- Digital: piezas graficas para Facebook e Instagram. Utilizar *influencers*.
- Videos multimedia
- Nota de prensa (en línea)

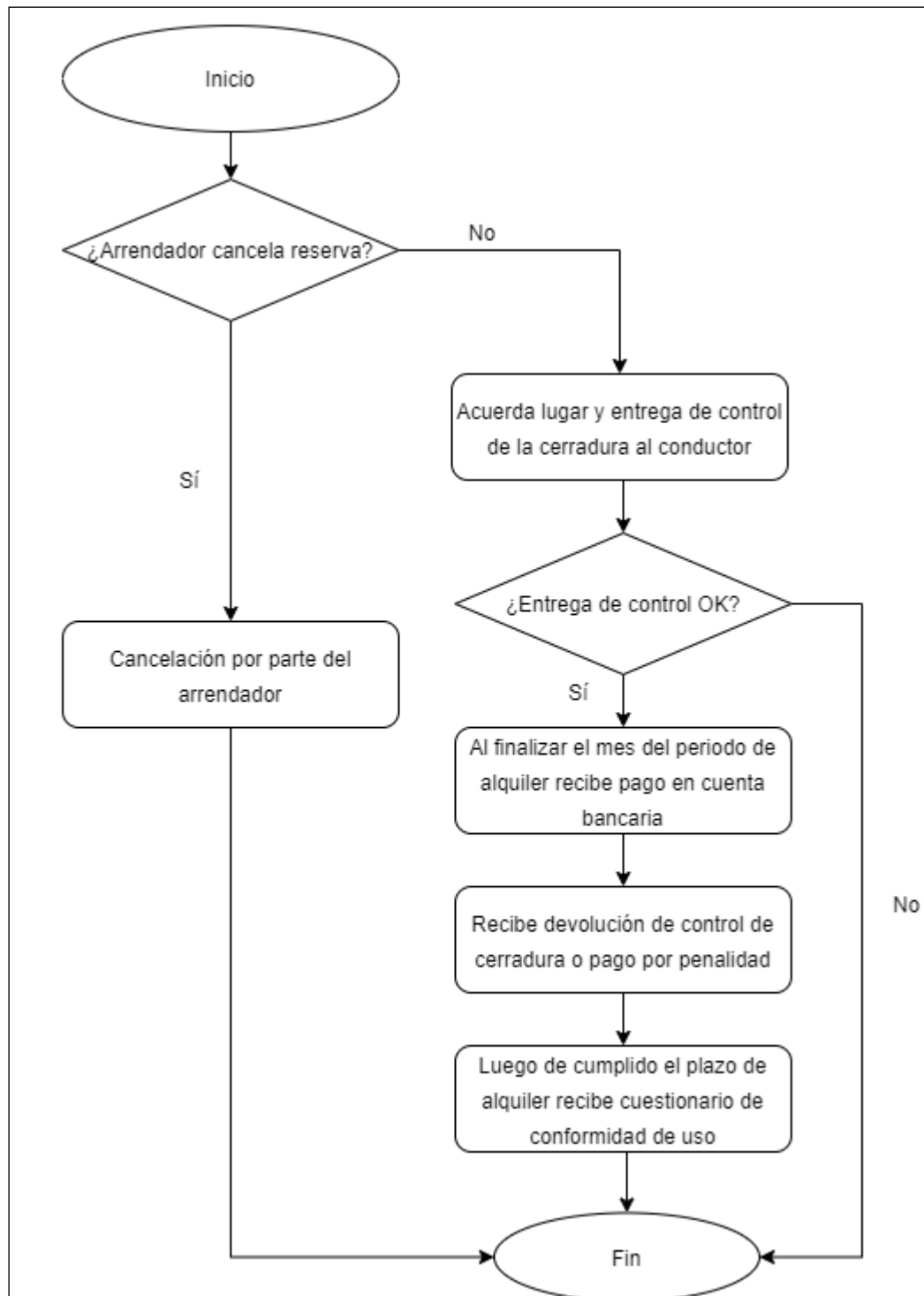
Presupuesto de producción: S/ 68,500

Fecha de salida: enero 2020.

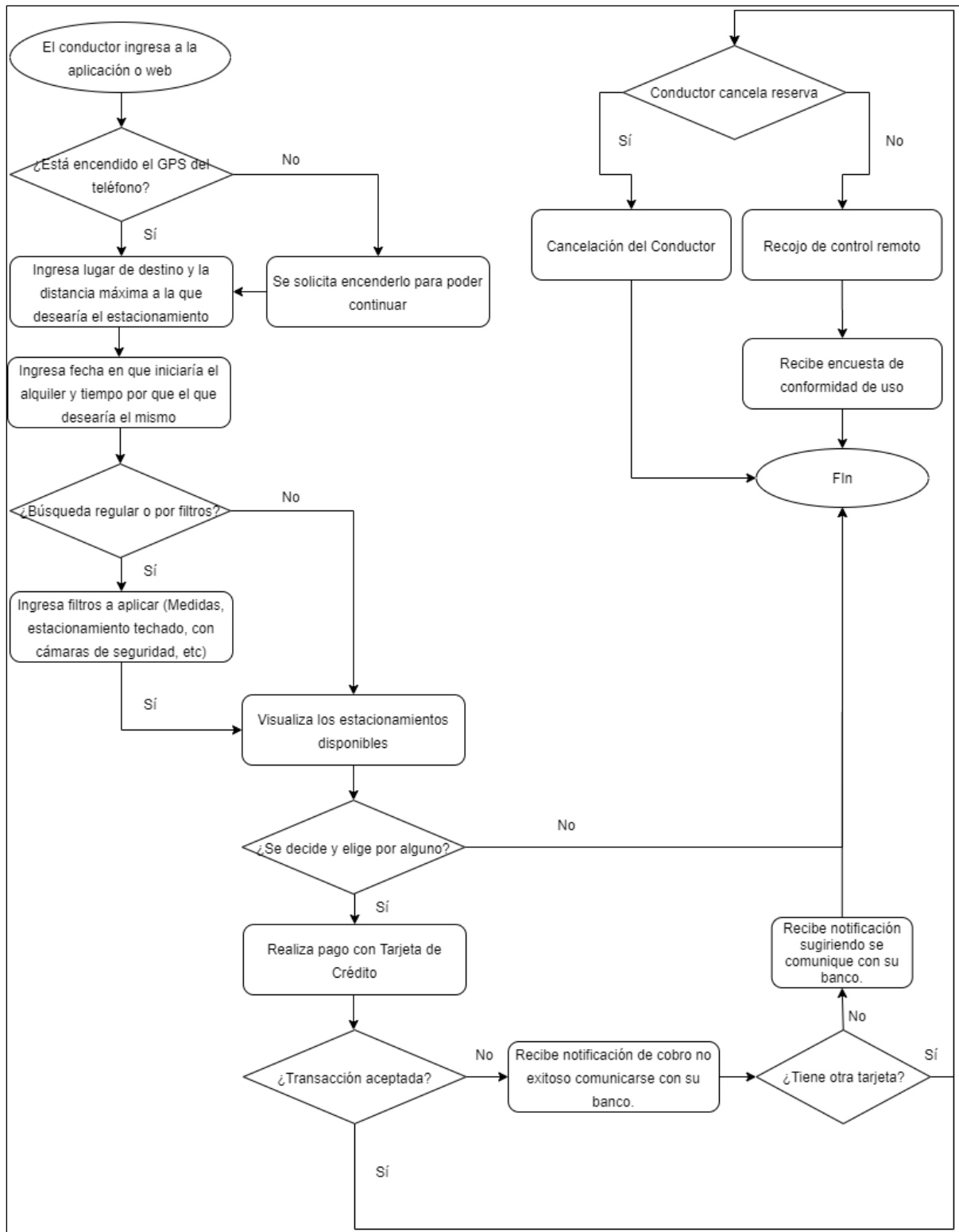
Apéndice H. Estrategia de procesos: Registro de arrendador



Apéndice I. Estrategia de procesos: Registro de conductor

Apéndice J. Estrategia de procesos: Alquiler arrendador

Apéndice K. Estrategia de procesos: Alquiler conductor



Nota biográfica

Christian Callirgos Santos

Ingeniero industrial titulado, egresado de la Universidad de Lima. Cuenta con un Diploma Internacional en Gestión Comercial de ESAN. Tiene más de nueve años de experiencia en Banca y Seguros en el sector privado en las áreas de desarrollo de productos y adquisición de clientes. Actualmente desempeña el cargo de especialista de Desarrollo de Canales en Financiera CrediScotia.

Fernando Perea Villa

Ingeniero industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) con más de 11 años de experiencia liderando áreas de Marketing y Producto en empresas de tecnología. Ha participado en la creación de dos empresas. Actualmente, se desempeña como subgerente de Producto en Izipay.

Carlos Silva Arana – Reyes

Bachiller en Ingeniería Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Cuenta con un Diplomado de Alta Dirección y Especialización en Marketing de ESAN. Tiene más de 10 años de experiencia en Marketing y Publicidad, dentro de los cuales se cuentan empresas como el Banco de Crédito BCP, Pimienta BTL, entre otras.