



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR LA  
PLATAFORMA DE SERVICIOS EASY-PARK”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Srta. Carla Fernández Camacho**

**Sr. Daniel Gamarra Podbrscek**

**Srta. Jackeline Ojeda Bueno**

**Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro**

**[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)**

**2016**

## **Resumen ejecutivo**

En grandes ciudades, la congestión vehicular y el alto costo por metro cuadrado están ocasionando serios problemas y estrés a los conductores al momento de buscar y encontrar espacio donde estacionar. Para reducir esta situación Easy-Park ofrece una solución inteligente a través de una aplicación móvil (*app*) cuyas funciones principales son buscar, reservar y pagar estacionamientos de manera práctica y segura.

El proyecto implica trabajar inicialmente con playas de estacionamiento ubicadas en tres distritos de Lima (Miraflores, San Isidro y Cercado de Lima), a fin de intercambiar información en tiempo real sobre la disponibilidad de espacios, precio por hora y reserva de estacionamiento. Inicialmente se prevé trabajar con los grandes operadores de estacionamientos de la ciudad.

Para cumplir con estos objetivos, Easy-Park se interconectará con los sistemas de control de ingresos y salidas de vehículos de playas en los distritos seleccionados a través de una interface compatible, en caso de playas automatizadas y semiautomatizadas; y equipos inalámbricos, para las playas con control manual. Asimismo, los conductores podrán hacer sus consultas y reservas a través de la aplicación para equipos celulares.

Para alcanzar la rentabilidad del proyecto se aplicará una estrategia de enfoque en costos basado en la captación de un alto volumen de usuarios que interactúen constantemente con el aplicativo.

Se prevé iniciar el proyecto con un total de 496.054 reservas en el primer año de operaciones.

La inversión inicial para llevar a cabo el proyecto es S/ 272.583, de los cuales el 73% será cubierto por capital propio. El proyecto devuelve un TIR financiero 19,63% y un VAN financiero de S/ 82.707. El periodo de recupero es de 3 años y 7 meses, con un costo de oportunidad del accionista de 12%.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Idea de negocio .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>2</b>
1. Análisis del macroentorno.....	2
1.1. Entorno político.....	2
1.2. Entorno económico .....	4
1.3. Entorno demográfico.....	5
1.4. Entorno social .....	5
1.5. Entorno tecnológico .....	6
1.6. Entorno legal.....	7
1.7. Síntesis y conclusiones del macroentorno .....	7
1.8. Matriz EFE.....	8
2. Análisis del microentorno .....	9
2.1. Síntesis y conclusiones del microentorno .....	11
3. Conclusiones del diagnóstico situacional .....	13
<b>Capítulo III. Sondeo de mercado .....</b>	<b>14</b>
1. Objetivos .....	14
1.1. Objetivos generales .....	14
1.2. Objetivos específicos.....	14
2. Estudio de la oferta.....	14
2.1. Metodología .....	14
2.2. Trabajo de observación .....	15
2.3. Fuente primaria de información: entrevistas a profundidad.....	16

2.4. Fuente secundaria de información .....	18
2.5. Conclusiones del estudio de la oferta .....	20
3. Estudio de la demanda.....	21
3.1. Metodología .....	21
3.2. Tamaño de la muestra .....	21
3.3. Resultado de la encuesta.....	21
3.4. Estimación de la demanda .....	23
3.5. <i>Focus groups</i> y presentaciones en potenciales usuarios .....	24
3.6. Conclusiones de la demanda .....	24
4. Conclusiones generales .....	25
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>26</b>
1. Análisis de oportunidades y amenazas .....	26
2. Visión.....	26
3. Misión.....	26
4. Valores .....	26
5. Modelo de negocio .....	27
5.1. Segmentos de clientes .....	27
5.2. Propuesta de valor .....	27
5.3. Canales de distribución y comunicación .....	28
5.4. Tipo de relaciones con los clientes .....	28
5.5. Fuentes de ingresos .....	28
5.6. Recursos clave.....	29
5.7. Actividades clave .....	29
5.8. Red de aliados .....	29
5.9. Estructura de costos.....	29
6. Objetivos estratégicos .....	31
7. Ventaja competitiva .....	31
8. Estrategia competitiva.....	31
9. Estrategia de crecimiento .....	32

10. Cadena de valor propuesta .....	32
10.1. Actividades de soporte .....	32
10.1.1. Infraestructura .....	32
10.1.2. Recursos Humanos .....	32
10.1.3. Tecnología.....	32
10.1.4. Abastecimiento.....	33
10.2. Actividades primarias.....	33
10.2.1. Servicio al cliente .....	33
10.2.2. Logística interna .....	33
10.2.3. Operaciones.....	33
10.2.4. Marketing.....	33
10.2.5. Logística externa .....	34
<b>Capítulo V. Plan de Marketing .....</b>	<b>35</b>
1. Descripción del servicio .....	35
2. Beneficios medioambientales .....	35
3. Objetivos del plan de marketing.....	36
4. Formulación de la estrategia de marketing .....	36
4.1. Segmentación .....	36
4.2. Posicionamiento .....	37
5. Mix de marketing .....	37
5.1. Producto (servicio) .....	37
5.2. Plaza.....	37
5.3. Promoción.....	38
5.3.1. Página web y redes sociales .....	38
5.3.2. Marketing directo .....	39
5.3.3. Marketing indirecto .....	39
5.4. Precio .....	39
5.5. Personas .....	39
5.6. Procesos .....	40

5.7. Presencia física.....	40
6. Cronograma de actividades .....	40
7. Presupuesto de marketing.....	41
<b>Capítulo VI. Plan de Operaciones.....</b>	<b>42</b>
1. Objetivos operativos.....	42
2. Plan de acción de operaciones .....	43
3. Diseño del servicio .....	44
4. Diseño de procesos.....	45
5. Cronograma de operaciones y presupuesto de inversión .....	46
<b>Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos .....</b>	<b>48</b>
1. Estructura organizacional .....	48
2. Organigrama .....	48
3. Política de Recursos Humanos .....	49
4. Estrategias de administración de Recursos Humanos .....	49
5. Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	50
<b>Capítulo VIII. Plan financiero .....</b>	<b>51</b>
1. Supuestos y políticas .....	51
1.1. Supuestos .....	51
1.2. Políticas.....	52
2. Inversión .....	52
3. Financiamiento.....	53
4. Presupuesto .....	54
5. Estado de resultados y flujo de caja.....	55
6. Evaluación financiera del proyecto .....	56
7. Punto de equilibrio .....	56

<b>Capítulo IX. Plan de contingencias .....</b>	<b>58</b>
1. Rentabilidad .....	58
2. Operación .....	58
<b>Capítulo X. Conclusiones.....</b>	<b>59</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>63</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Aprobación de la gestión de otras entidades del Estado .....	3
Tabla 2.	Análisis matriz EFE .....	8
Tabla 3.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	9
Tabla 4.	Objetivos específicos .....	14
Tabla 5.	Playas de estacionamiento visitadas.....	15
Tabla 6.	Estacionamientos disponibles .....	20
Tabla 7.	Estimación de la demanda .....	23
Tabla 8.	Estimación de número de usuarios.....	24
Tabla 9.	Cantidad de plazas .....	25
Tabla 10.	Oportunidades y amenazas .....	26
Tabla 11.	Modelo de Negocios Canvas.....	30
Tabla 12.	Objetivos estratégicos .....	31
Tabla 13.	Objetivos del plan de marketing .....	36
Tabla 14.	Cronograma de actividades de marketing .....	40
Tabla 15.	Presupuesto mensual para publicidad y marketing.....	41
Tabla 16.	Objetivos operativos .....	42
Tabla 17.	Plan de acción.....	43
Tabla 18.	Cronograma de operaciones.....	46
Tabla 19.	Inversión inicial para el primer año de operaciones .....	47
Tabla 20.	Supuestos empleados para el análisis financiero .....	51
Tabla 21.	Aprobaciones de pagos a proveedores .....	52
Tabla 22.	Detalle de inversión .....	53
Tabla 23.	Financiamiento de la empresa .....	53
Tabla 24.	Presupuesto de ingresos y gastos .....	54
Tabla 25.	Estado de resultados.....	55
Tabla 26.	Flujo de caja.....	55
Tabla 27.	Evaluación financiera .....	56
Tabla 28.	Punto de equilibrio de la comisión de usuarios .....	57
Tabla 29.	Punto de equilibrio de la comisión de reservas .....	57



## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Aprobación de la gestión del presidente Ollanta Humala.....	3
Gráfico 2.	Análisis del microentorno de Easy-Park .....	11
Gráfico 3.	Total de encuestados por edad y uso relativo de auto a la semana .....	21
Gráfico 4.	Frecuencia de estacionamiento en los distritos de San Isidro, Miraflores y Centro de Lima.....	22
Gráfico 5.	Utilizaría el aplicativo Easy-Park.....	23
Gráfico 6.	Cadena de valor .....	34
Gráfico 7.	Logo de Easy - Park.....	38
Gráfico 8.	Servicio Easy - Park.....	44
Gráfico 9.	Flujo del servicio .....	45
Gráfico 10.	Organigrama .....	49

## Índice de anexos

Anexo 1.	Perfil del usuario de internet .....	64
Anexo 2.	Guía de preguntas para las entrevistas con los operadores de estacionamientos ....	65
Anexo 3.	Estimación de la demanda de estacionamientos vía Easy-Park .....	65
Anexo 4.	Parque automotor nacional 2004-2012.....	66
Anexo 5.	Perfiles del personal .....	66
Anexo 6.	Sueldos de colaboradores de Easy - Park .....	70
Anexo 7.	Nivel socioeconómico Lima Metropolitana .....	70
Anexo 8.	Guía de <i>focus group</i> .....	71
Anexo 9.	Guía de encuesta – Aplicativo de estacionamientos .....	71
Anexo 10.	Inversión inicial de lanzamiento de Easy-Park (mensual).....	76

## **Capítulo I. Idea de negocio**

Al día, miles de conductores se desplazan en sus vehículos para dirigirse a sus centros laborales, casas de estudios o locales comerciales para realizar algún tipo de trámite o actividad. Las zonas donde se concentran estas instituciones, por lo general, sufren el colapso de sus calles y avenidas, producto del excesivo número de vehículos que circulan, los cuales en su mayoría buscan una plaza donde estacionar. En muchos casos, los conductores optan por estacionarse en lugares prohibidos, bloqueando calles y empeorando la situación.

Este escenario es común en grandes ciudades, en donde es usual que exista un déficit de estacionamientos. Una de las principales causas que ocasionan este problema es la falta de información que tiene el conductor sobre la existencia y ubicación de las playas de estacionamiento. Por un lado, el conductor enfrenta la incertidumbre al momento de elegir si ir en auto a su lugar de destino y si encontrará lugar dónde estacionarlo. Por el lado de las playas de estacionamientos, mantienen un sistema poco automatizado e ineficiente para la gestión de sus establecimientos.

Los autores de este proyecto consideran que existe la oportunidad de aminorar este problema al implementar una plataforma tecnológica que ayude a disminuir la asimetría de información entre los conductores y playas de estacionamiento. Esta solución tecnológica se llamará Easy-Park.

Los conductores, a través de Easy-Park, podrán tomar una decisión informada respecto al estacionamiento de su vehículo antes de llegar a su lugar de destino: lugares dónde estacionar (ubicación y disponibilidad), información complementaria de la playa (horario de funcionamiento, servicios adicionales, etcétera) y tendrán la opción de reservar un estacionamiento.

Para las playas de estacionamientos, la plataforma ayudará a maximizar horas de baja ocupabilidad o incrementar en general el tránsito vehicular. Además, la plataforma no solo ayudará a atraer clientes por horas, sino también abonados diurnos y nocturnos.

El objetivo del presente proyecto es analizar la viabilidad del modelo de negocio –inicialmente en determinados distritos de Lima- y si este responde satisfactoriamente a la necesidad del mercado.

## **Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional**

El presente capítulo analiza los principales factores externos que impactan la idea de negocio de Easy-Park, con el objetivo de incorporar, explotar o controlar estas variables al momento de desarrollar el planeamiento estratégico de la empresa.

### **1. Análisis del macroentorno**

El análisis del macroentorno permitirá entender el contexto en el cual operará Easy-Park con el objetivo de anticipar problemas y plantear estrategias para el éxito del modelo. Para ello, se realizó el análisis PESTEL.

#### **1.1. Entorno político**

En el Perú, y luego de los resultados de la primera vuelta electoral realizada el 10 de abril de 2016, se puede indicar que uno de los factores de riesgo más importantes para el entorno de los negocios ha quedado atrás y que, por lo tanto, se siente una mejora en la confianza empresarial, debido a que los candidatos que han pasado a la segunda vuelta, Keiko Fujimori y Pedro Pablo Kuczynski, han brindado cierta tranquilidad a los inversionistas, pues se considera que dichos candidatos respetarán el marco económico vigente durante los últimos 23 años, según lo indica Apoyo Consultoría (2016). Solo se está a la espera de los resultados finales de la segunda vuelta electoral.

Por otro lado, en estos últimos años del periodo de Ollanta Humala se ha incrementado la desconfianza en el Gobierno ante la falta de solución y del establecimiento de políticas claras ante temas tan importantes como la inseguridad ciudadana, la lucha contra la corrupción y los aspectos relacionados al empleo (sueldo mínimo, niveles de desempleo, etcétera).

En el 2015 la aprobación del presidente Ollanta Humala y de las otras entidades del Gobierno se ha visto disminuida considerablemente, según se puede observar en el gráfico 1 y la tabla 1 siguientes:

**Gráfico 1. Aprobación de la gestión del presidente Ollanta Humala**



Fuente: Ipsos Perú, 2015a.

**Tabla 1. Aprobación de la gestión de otras entidades del Estado**

13. En general, ¿diría usted que aprueba o desaprueba la gestión de... ?	Abril	Mayo	Junio	Julio		
	Aprueba	Aprueba	Aprueba	Aprueba	Desaprueba	No precisa
El Gobierno	22	18	16	17	80	3
El Poder Judicial	12	14	13	16	77	7
El Congreso de la República	12	11	11	12	82	6
El Ministro de Educación Jaime Saavedra			26	29	50	21
El Ministro del Interior José Luis Pérez Guadalupe	18	23	24	24	51	25
El Ministro de Economía Alonso Segura	15	19	20	21	55	24
La Presidenta del Congreso Ana María Solorzano	15	18	21	20	59	21

Fuente: Ipsos Perú, 2015b.

Según se puede observar en los tablas anteriores, los principales factores que la población percibe y por los cuales existe un alto porcentaje de desaprobación al Gobierno de Ollanta Humala (74% a julio 2015) son la corrupción y la seguridad ciudadana, problemas claves que están afectando al Perú y sobre la base de los cuales los movimientos políticos están dirigiendo sus campañas electorales.

Si bien no se espera cambios significativos en las políticas mantenidas en los últimos mandatos presidenciales, existe mucha expectativa en la población sobre cómo los nuevos gobernantes enfrentarán los principales problemas que enfrenta el Perú actualmente.

Por otro lado, tal como ha venido ocurriendo en los últimos años, puede suceder que luego de las elecciones presidenciales ocurra la llamada “cacería de brujas” frente al presidente saliente, como se ha observado últimamente frente a las investigaciones y/o procesos seguidos a los

expresidentes Alberto Fujimori (1990-2000), Alejandro Toledo (2001-2006) y Alan García (2006-2011).

Todos estos hechos marcarán el próximo panorama político que el Perú enfrente en el año 2016.

## **1.2. Entorno económico**

Según datos oficiales del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2016), en el 2015 el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú tuvo un crecimiento de 3,3%, superior al 2,9% previsto en el último reporte, debido principalmente a los resultados de la minería metálica por la expansión de Cerro Verde y el inicio de operaciones de Las Bambas. Para el 2016 se mantiene la proyección de crecimiento de 4,0% y para el 2017 se proyecta un crecimiento de 4,6%.

Asimismo, el Fondo Monetario Internacional (2016) ha publicado en el mes de abril de 2016, que la proyección del crecimiento económico del Perú para el 2016 será de 3,75% y que será impulsado por la inversión en el sector minero pero también al aporte de otros sectores. También indicó que el crecimiento de la economía peruana será una de las más dinámicas en América Latina.

En el último reporte de inflación publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (2016), mencionado anteriormente, se indica que hasta febrero de ese año la tasa de inflación acumulada de los últimos 12 meses fue de 4,47% y para el periodo 2016 a 2018 se proyecta una moderación gradual con una tendencia decreciente hasta permitir que la inflación se encuentre por debajo del rango meta (3%), lo que sucedería a finales del 2016 y se situaría en 2,0% a finales del 2017. Asimismo, el BCRP indicó que los eventos más importantes que podrían desviar la tasa de inflación respecto de las proyecciones que menciona son: una mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales, una desaceleración de la demanda interna, un menor crecimiento mundial y la ocurrencia de choques de oferta.

Otro aspecto a considerar en el análisis es el referido al incremento del salario mínimo vital, ya que en marzo de 2016 el presidente Ollanta Humala aprobó su incremento, pasando de S/ 750 a S/ 850, el cual se ha hecho efectivo a partir del 1 de mayo de 2016. Esta medida, según Apoyo Consultoría (2016), afectará a muchas personas y beneficiará a pocas, ya que el salario mínimo debe ser bajo en comparación con los salarios promedio del mercado, a fin de no generar distorsiones ni dificultar la creación de puestos de trabajos formales; sin embargo, el salario

mínimo vital peruano de S/ 750 representaba el 64% de los salarios promedio y ahora el importe de S/ 850 representará el 73% de los salarios promedios del país. En comparación a otros países, estos porcentajes son bastante elevados, ya que en Chile representa el 43% del promedio, en EEUU representa el 27% y en otros países desarrollados, representa el 39%. La situación se empeora si se considera solo el sector de las micro y medianas empresas en el Perú, en donde el nuevo salario mínimo representará el 94% del promedio de ese sector (el anterior salario mínimo representaba el 83% del promedio). Este incremento no permitirá mejorar la distribución de los ingresos ni incrementará el dinamismo del consumo privado, y lo más probable es que afecte a los trabajadores menos calificados que, como ahora se encarece su sueldo, es más difícil que puedan ingresar a un empleo formal.

### **1.3. Entorno demográfico**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI), el número de habitantes del Perú al 2014 es de 30.814.175, lo cual representaba 1,1% más que el número de habitantes del año 2013. Asimismo, el 35% de la población se concentra en Lima.

Con respecto al parque automotor en el Perú, este ha mantenido un crecimiento constante desde el año 2004. Con respecto al 2013, el número de unidades vehiculares creció en un 39%, alcanzando la cifra de 2.223.092 unidades (66% con respecto al 2009). Asimismo, la mayor cantidad de unidades vehiculares circulantes se observa en Lima (65% del total de unidades), lo cual está relacionado a la concentración del número de habitantes en la capital peruana.

Por otro lado, se observa que el número de licencias de conducir se ha incrementado en los últimos años; durante el 2013 se emitieron 740.869 licencias de conducir, 36% más con respecto al 2012.

### **1.4. Entorno social**

La seguridad ciudadana y la violencia que se vive en el Perú son variables importantes a analizar en el entorno social. En ciudades de más de 20 mil habitantes, el 32,8% de la población ha sufrido algún hecho delictivo, entendiéndose por hecho delictivo todo acto que atenta o vulnera los derechos de una persona y conlleva al peligro, daño o riesgo.

Este entorno que actualmente se vive en el Perú hace que la percepción de la inseguridad al cierre del 2014 en Lima se ha incrementado a 82%, según la encuesta realizada por la ONG Lima Cómo Vamos (2016).

Con respecto a las denuncias por robo de vehículos, según estadísticas presentadas por el INEI, en el año 2013 se presentaron 18.813 denuncias (un incremento de 15% con respecto al 2012), de las cuales el 35% se concentra en Lima. Según lo indicado por la Policía Nacional del Perú en un medio periodístico local, en el año 2015, 16 vehículos fueron robados diariamente y que el 72% de los vehículos robados son los que se estacionan en la calle (Canal N 2015).

### **1.5. Entorno tecnológico**

Según el informe Conectividad Global del 2015 elaborado por Huawei, se indica que el Perú ocupa el puesto 34 en conectividad, lo cual se considera “saludable” y que esto se debe al crecimiento del mercado de telecomunicaciones, a las inversiones en la banda ancha y a la ampliación de la fibra óptica construida por el Gobierno (El Comercio 2015c). Los planes del Gobierno para los próximos meses (a marzo de 2016) consisten en tender 5.500 km de fibra óptica para brindar internet de banda ancha a 1.500 localidades en provincias (El Comercio 2015b).

Por otro lado, según la encuesta realizada por la consultora GfK (2015), el 50% de los encuestados a nivel Perú Urbano respondieron que SÍ USAN INTERNET (53% a nivel Lima y 46% a nivel Provincias). En el anexo 1 se presentan más resultados sobre el perfil del usuario de internet en el Perú y cómo su utilización se viene incrementando.

Asimismo, según estudios realizados por IPSOS en el 2015, el 64% de los jóvenes y adultos en el Perú se conecta a internet a través de un PC y 46% lo hace a través de un *smartphone*. En el 2015 el 51% de los adultos y jóvenes del Perú tiene un *smartphone* (33% en el 2014).

Finalmente, es importante resaltar la coyuntura favorable para la creación e implementación de *startups* de innovaciones tecnológicas en el Perú. Por el lado del Estado, existe el programa Startup Perú liderado por el Ministerio de la Producción, el cual tiene por objetivo promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas que ofrezcan productos y servicios innovadores, con alto contenido tecnológico, de proyección a mercados internacionales y que impliquen la generación de empleos de calidad (Start Up Perú 2015). Startup Perú financia, a través de fondos concursables no reembolsables, proyectos por montos hasta S/ 137.000. Por el



lado de los fondos privados, existe el programa Wayra de Telefónica del Perú S.A.A., el cual provee financiamiento hasta por un monto de US\$ 120 mil, repartido de la siguiente manera: hasta US\$ 50 mil en capital semilla y un máximo de US\$ 70 mil en servicios de aceleración. A la fecha, Wayra Perú ha invertido S/ 14 millones en 30 *startups* diferentes en los últimos 4 años. Además de estas iniciativas existen otras fuentes de capital como inversionistas ángeles, fondos de inversión, etcétera.

## **1.6. Entorno legal**

En el Perú no existe a la fecha una ley específica para temas de comercio electrónico; sin embargo, existen normas emitidas que abordan algunos aspectos de este tema, las cuales se mencionan a continuación:

- Ley 27269 – Ley de firmas y certificados digitales, la cual está dirigida a brindar una regulación para el desarrollo del comercio electrónico mediante la utilización de firmas y certificados electrónicos, para de esta forma otorgar validez a los acuerdos que se establezcan mediante este medio.
- Ley 29733 – Ley de protección de datos personales. Esta norma establece los mecanismos a seguir para la protección y seguridad de datos personales a los cuales se tenga acceso.
- Ley 27309 – Ley que incorpora los delitos informáticos al código penal. En ella se definen los delitos informáticos, los ilícitos penales en los que se incurren y la legislación a aplicar.

En cuanto a las normas relacionadas a las operaciones por internet de las tarjetas de crédito o débito, estas se encuentran en el marco de la Resolución SBS N°6523 – 2013, que aprueba el Reglamento de tarjetas de crédito y débito y permite las operaciones de compra, consumos o pagos por internet a través de una página web.

## **1.7. Síntesis y conclusiones del macroentorno**

Si bien el Perú va a enfrentar en los próximos meses unas elecciones presidenciales que traerán mucho ruido político, no se prevé que existan cambios agresivos con respecto a las últimas gestiones presidenciales y que puedan hacer peligrar las inversiones o las políticas seguidas. Por el lado económico, en el 2015 se observan resultados mejores a los presentados en el 2014, como una menor tasa de inflación y mayor crecimiento del PBI; asimismo, se proyectan mejores resultados en el 2016.

El aspecto social en el país se ve afectado por los temas de inseguridad ciudadana que está afectando fuertemente a la población, tanto a personas naturales como a los pequeños y medianos empresarios.

Se observa un crecimiento sostenido del parque automotor en el Perú, el cual se concentra principalmente en Lima. Esta situación y el hecho del incremento de las licencias de conducir lleva a concluir que el número de personas que conducen un vehículo hoy en día es un mercado en crecimiento.

Por el aspecto tecnológico, se aprecia que en el Perú se está brindando una mejor infraestructura para el acceso a internet y eso ayuda, año tras año, a que las personas tengan una mayor conectividad y realicen operaciones a través de este medio. Asimismo, el número de personas que se conecta a internet a través de un *smartphone* se viene incrementando, constituyéndose en una de las principales herramientas de acceso al mismo. Finalmente, en lo que respecta a búsqueda de fuentes de financiamiento, existen distintas alternativas orientadas a invertir en iniciativas de corte tecnológico, lo cual podrían facilitar la búsqueda de capital para Easy-Park.

## 1.8. Matriz EFE

**Tabla 2. Análisis matriz EFE**

Oportunidades		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Proyecciones alentadores con respecto al crecimiento del PBI del Perú (4.0% en el 2016 y 4.6% en el 2017).	0.05	3	0.15
2	Tendencia decreciente de la tasa de inflación hasta por debajo del 3% para el 2016 y 2017.	0.05	2	0.10
3	Incremento sostenido del parque automotor en el Perú, del 2009 al 2013 el crecimiento fue de 66%.	0.09	4	0.36
4	Incremento anual de licencias de conducir en el Perú, 63% más en el 2013 con respecto al 2004.	0.08	4	0.32
5	El 35% del parque automotor del Perú se concentra en Lima.	0.09	4	0.36
6	En el año 2015 se roban 16 autos por día, de los cuales el 72% son los que se estacionan en la calle.	0.07	4	0.28
7	El número de usuarios intensivos de internet se incrementó de 56% en el 2014 a 68% en el 2015.	0.08	4	0.32
8	En el 2015 el 51% de los adultos y jóvenes del Perú tiene un Smartphone (33% en el 2014) y el 40% tiene celular convencional, según encuestas realizadas.	0.07	3	0.21
9	En el 2015 el 64% de los adultos y jóvenes del Perú se conecta a internet por una computadora (PC) y el 46% a través de un Smartphone.	0.07	3	0.21
10	Las normas legales en el Perú permiten las operaciones por internet a través de tarjetas de crédito y débito.	0.06	4	0.24
Amenazas				
11	Desaprobación y falta de credibilidad hacia los principales gobernantes del país y a las principales instituciones del Estado (Congreso, Poder Judicial, etc.).	0.06	2	0.12
12	Reducción de la inversión privada en el Perú en el 1T2015 de 4% y una proyección de 6% para el 2T2015.	0.05	3	0.15
13	Alto índice de víctimas de hechos delictivos en el Perú (32.8% en ciudades de 20 mil a más habitantes).	0.06	3	0.18
14	Alto índice de percepción de inseguridad en Lima (82% en el 2014).	0.06	3	0.18
15	Existencia de numerosos conflictos sociales en el Perú (212 a junio de 2015).	0.06	2	0.12
		<b>1.00</b>		<b>3.30</b>

Fuente: Elaboración propia

Luego del análisis de la Matriz EFE se puede concluir que el proyecto tiene buenas probabilidades de responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas existentes en su macroentorno.

## 2. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno estudia el poder de los distintos *stakeholders* de Easy-Park con el objetivo de evaluar el potencial de éxito del negocio al interactuar con dichos agentes de mercado. Para ello se realizó el siguiente estudio de las cinco fuerzas de Porter (1985) cuyos resultados ayudan a entender el funcionamiento y el atractivo potencial del negocio. A continuación se presentan los resultados de dicho análisis.

**Tabla 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Poder de los Proveedores							
		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	
Concentración de playas de estacionamientos en pocas empresas	Poco	1	1				Mucho
Capacidad de operadores para incrementar ratio de ocupabilidad	Mucho	1	1	1			Poco
Competencia entre proveedores de servicios de redes-internet	Bajo	1	1	1	1		Alto
Costo de cambio de proveedor de servicios en la nube	Alto	1	1	1	1		Bajo
Amenaza de estacionamientos de replicar servicio ofertado	Alto	1	1	1			Bajo
Contribución de los proveedores para la calidad del servicio	Alto	1	1				Bajo
Capacidad de negociación de desarrolladores de aplicaciones web	Alto	1	1	1	1		Bajo
<b>Promedio</b>	<b>3.14</b>	<b>Atractivo</b>					

Amenaza competidores potenciales							
		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	
Diferenciación del producto	Bajo	1	1				Alto
Economía a escala	Bajo	1	1	1	1		Alto
Acceso a estacionamientos aliados	Amplio	1	1	1			Restringido
Acceso a tecnología para brindar la plataforma	Amplio	1	1	1			Restringido
Requerimiento de capital	Bajo	1	1	1			Alto
Protección gubernamental	Bajo	1					Alto
Curva de aprendizaje (efecto de la experiencia)	No importante	1	1	1	1		Importante
<b>Promedio</b>	<b>2.86</b>	<b>Neutral</b>					

Productos sustitutos							
		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	
Disponibilidad de sustitutos cercanos (estacionar en calle o veredas)	Mucho	1	1	1			Poco
Precio de estacionamientos sustitutos	Bajo	1					Alto
Desempeño/efectividad del sustituto	Alto	1	1	1	1	1	Bajo
Valor / precio del sustituto	Bajo	1					Alto

<b>Promedio</b>	<b>2.50</b>	<b>Neutral</b>
-----------------	-------------	----------------

Poder de los clientes (usuarios)							
		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	
Poder de negociación de los usuarios del servicio	Alto	1	1	1	1	1	Bajo
Capacidad de migrar a servicios sustitutos similares (corto plazo)	Mucho	1	1	1	1		Poco
Costo de oportunidad de dejar el servicio Easy-Park	Bajo	1	1				Alto
Amenaza de clientes de integrarse hacia atrás	Alto	1	1	1	1	1	Bajo
Cantidad de usuarios potenciales del servicio	Bajo	1	1	1	1		Alto

<b>Promedio</b>	<b>4.00</b>	<b>Atractivo</b>
-----------------	-------------	------------------

Intensidad de la competencia							
		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	
Número de competidores que brinden un servicio similar	Varios	1	1	1	1	1	Pocos
Crecimiento relativo del sector	Lento	1	1	1	1		Rápido
Barreras de salida	Bajo	1					Alto
Gastos en publicidad y tecnología en playas de estacionamientos	Alto	1	1	1	1		Bajo
Complejidad del sector	Bajo	1	1	1			Alto
Valor de marca	Bajo	1	1	1	1		Alto
Diversidad de competidores	Alto	1	1	1	1		Bajo
Compromisos estratégicos	Alto	1	1	1	1		Bajo

<b>Promedio</b>	<b>3.63</b>	<b>Atractivo</b>
-----------------	-------------	------------------

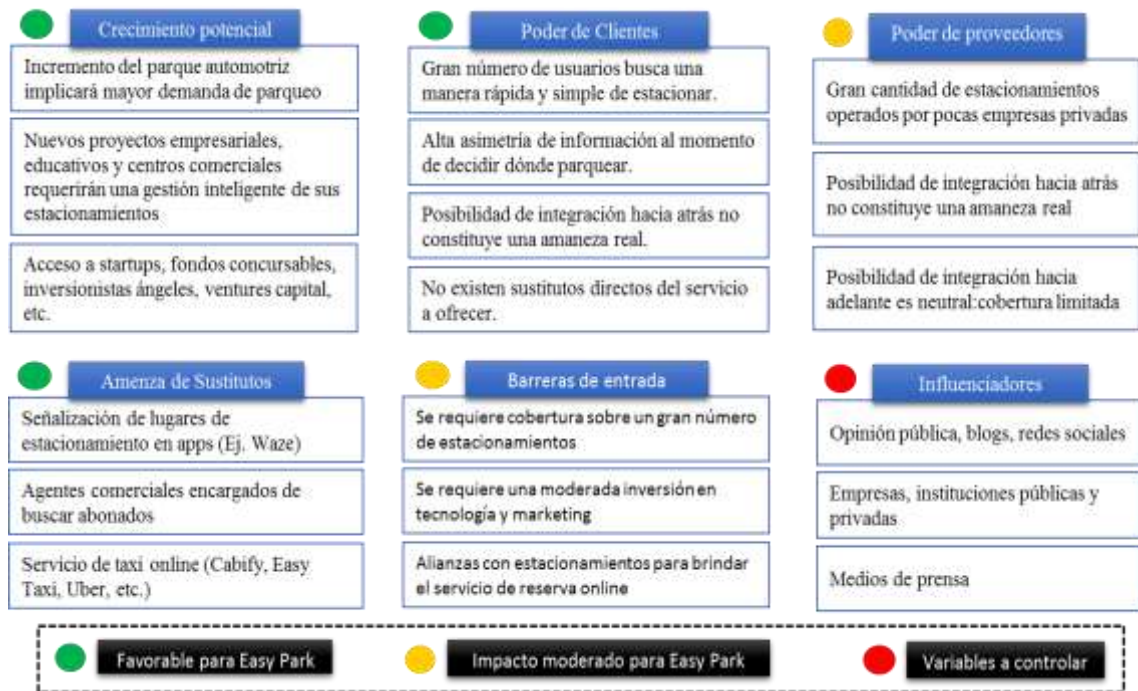
Fuente: Elaboración propia.

Del último análisis se concluye que la idea de negocio es atractiva, ya que mantiene un alto poder de negociación sobre los clientes, posibilidad de establecer buenas relaciones con los proveedores y, en el corto plazo, ningún competidor directo en el mercado. Asimismo, se observa que, si bien la amenaza de potenciales competidores es relativamente neutra, es importante que Easy-Park desarrolle estrategias para proteger su mercado y red de playas de estacionamientos afiliadas. Finalmente, deberá tener cierto cuidado con los productos sustitutos (playas informales, estacionamientos en la calle, etcétera) para asegurar el éxito del negocio.

## 2.1. Síntesis y conclusiones del microentorno

Sobre la base del estudio de las cinco fuerzas se detectaron y clasificaron las variables que se muestran en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2. Análisis del microentorno de Easy-Park**



Fuente: Adaptación de las cinco fuerzas de Porter (1985). Elaboración propia.

- **Crecimiento potencial y usuarios**

El crecimiento del parque automotor estimado para los próximos años, acompañado de un crecimiento insuficiente de la oferta de estacionamientos, genera una oportunidad favorable para el lanzamiento y posicionamiento de Easy-Park como una solución tecnológica que ayuda a simplificar el proceso de búsqueda y reserva de estacionamiento, conectando conductores con lugares para estacionar sus vehículos de manera práctica, rápida y confiable.

- **Proveedores y sustitutos**

La relación entre Easy-Park y las playas de estacionamiento constituye una variable importante para el éxito del modelo. Por tal motivo, es importante desarrollar un fuerte vínculo como

aliados entre ambas partes, procurando implementar mecanismos simples y efectivos para el buen funcionamiento del sistema online. Por otro lado, existen otros grupos de proveedores que brindarán soporte a distintas funciones y procesos de Easy-Park: desarrollo de sistemas, soluciones informáticas, servicios de nube, *hardware*, telecomunicaciones, etcétera. En general, no se observan mayores problemas para entablar contratos con dichos proveedores ya que existen varios en el mercado.

Por el lado de los sustitutos perfectos, si bien existen iniciativas de algunas playas de estacionamiento de agregar su ubicación en aplicativos como *Waze* o en páginas web, en general, estas acciones no satisfacen correctamente las necesidades de los conductores –ya que estos no tienen como destino final una playa de estacionamiento sino un establecimiento en particular-, por lo que se espera que estas iniciativas no alcancen un alto número de usuarios. Como sustitutos imperfectos sobresalen los servicios de taxis online como Uber o Cabify, que eliminan la necesidad de buscar estacionamiento ya que el usuario no va en auto. Asimismo, están los conductores que prefieren utilizar los estacionamientos gratuitos en vías públicas y las zonas rígidas-prohibidas como estacionamiento.

- Barreras de entrada

Una de las principales barreras es la cobertura de playas y plazas de estacionamiento que disponga el servicio para ofrecer a sus usuarios. A medida que el aplicativo reúna más espacios dónde estacionar (mediante acuerdos o convenios), esto repercutirá favorablemente en la utilización del aplicativo entre más conductores y restringirá el número de potenciales competidores. Otro factor clave que limita la creación de otras empresas con servicios parecidos es un alto volumen de usuarios que utilicen frecuentemente el servicio de Easy-Park al momento de estacionar. A medida que más usuarios sean recurrentes en el *app*, la barrera de entrada se vuelve cada vez más complicada.

En lo que respecta a la inversión inicial, la coyuntura actual favorece la creación e implementación de iniciativas similares a Easy-Park, a través de financiamiento mediante fondos concursables públicos y privados, inversionistas particulares (*angels investors*) o capitales de inversión (*ventures capitals*), además de asesoría y apoyo a través de incubadoras y aceleradoras de *startups*, centro de emprendimiento tecnológicos, etcétera. Estas fuentes no estarán disponibles permanentemente sino eventualmente disminuirán en el tiempo, lo cual

volvería una barrera alta de ingreso para futuras empresas que no consigan dicho financiamiento.

### **3. Conclusiones del diagnóstico situacional**

Del análisis del macroentorno se observa una situación favorable para la implementación del servicio de Easy-Park, dada la estabilidad política y económica del país, el desarrollo de las telecomunicaciones (acceso a internet) y la existencia de distintos fondos reembolsables y no reembolsables para *startups* en el país.

Del análisis del microentorno se concluye un alto grado de atraktividad del negocio, producto de la conformación e interacción favorable que se puede desarrollar con los distintos *stakeholders* que interactúan con Easy-Park.

## Capítulo III. Sondeo de mercado

### 1. Objetivos

#### 1.1. Objetivos generales

El presente sondeo de mercado busca determinar el potencial comercial de implementar el plan de negocios del aplicativo de búsqueda y reserva de estacionamientos en tres distritos de Lima. Debido a que el plan de negocios tiene una relación intrínseca con el negocio de estacionamientos, el presente estudio de mercado se enfoca en la oferta y demanda de los estacionamientos en los distritos de San Isidro, Miraflores y el Cercado de Lima (Centro de Lima), debido a la mayor afluencia vehicular –y escasez de parqueos- que tienen estos distritos, por ser el centro de zonas financieras y comerciales (Diario Correo 2015).

#### 1.2. Objetivos específicos

Tabla 4. Objetivos específicos

Conocer la situación actual de los estacionamientos en Miraflores, San Isidro y Centro de Lima	Confirmar el potencial de usuarios que estarían dispuestos a adquirir el servicio	Confirmar que el precio sea adecuado
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estimado de plazas de estacionamientos en los distritos seleccionados.</li><li>• Conocer los precios actuales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Detectar posibles usuarios del aplicativo.</li><li>• Conocer la situación actual de las personas que requieren estacionamientos en los distritos seleccionados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer la aceptación del precio por la reserva del estacionamiento.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

### 2. Estudio de la oferta

#### 2.1. Metodología

- Para el estudio de la oferta se ha aplicado la metodología de observación *in situ*; se realizó un trabajo de campo a las playas de estacionamiento en los distritos de San Isidro, Miraflores y Cercado de Lima; asimismo, se realizaron entrevistas a los operadores de las playas de estacionamiento.



## 2.2. Trabajo de observación

Se realizó el trabajo de campo desde el 2 al 15 de septiembre de 2015. En esas fechas se visitaron estacionamientos en los distritos de San Isidro, Miraflores y Cercado de Lima. El objetivo fue conocer precios, plazas disponibles y frecuencia de vehículos, consultando a los encargados o cuidadores de dichas playas.

A continuación, en la tabla 5, se presenta un resumen de las playas visitas, y se calculó un indicador de ocupabilidad, tomando el flujo diario entre la cantidad de plazas de los estacionamientos visitados.

**Tabla 5. Playas de estacionamiento visitadas**

Ubicación	Operador	Cantidad de plazas	Precio	Flujo mensual	Flujo diario	Distrito	Indicador Ocupabilidad x plaza
Av. Paseo de la Republica	Los Portales	639	S/. 7.00	7,000	233	San Isidro	0.37
Calle el Parque	Los Portales	545	S/. 7.00	5,000	167	San Isidro	0.31
Calle Dionisio Dertezano	Los Portales	490	S/. 7.00	5,000	167	San Isidro	0.34
Calle Las Orquídeas	Central Parking	75	S/. 7.00	800	27	San Isidro	0.36
Ovalo Gutiérrez	Los Portales	225	S/. 10.00	18,000	600	Miraflores	2.67
Av. Benavides	Los Portales	65	S/. 10.00	2,500	83	Miraflores	1.28
Av. Benavides	Central Parking	85	S/. 8.00	2,000	67	Miraflores	0.78
Av. Amendariz	Central Parking	70	S/. 8.00	1,500	43	Miraflores	0.62
Centro Cívico	Central Parking	300	S/. 6.00	7,000	233	Cercado	0.78
Av. Petit Thouars	Los Portales	200	S/. 6.00	1,500	50	Cercado	0.25

Indicador objetivo óptimo de ocupabilidad por día: 7.2

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo óptimo de ocupabilidad se calculó con los siguientes supuestos<sup>1</sup>:

- Horas promedio del uso del espacio: 2 horas
- Horas de atención: 24 horas
- Porcentaje de ocupabilidad: 60%

Las playas visitadas que se detallan en el cuadro tienen como atributos estándar lo siguiente:

- Personal de vigilancia
- Servicio de lavado de autos
- Se puede obtener factura o boleta
- Servicio de abonados
- Luz y agua

<sup>1</sup> Supuestos obtenidos sobre la base de las entrevistas realizadas al personal de las playas de estacionamientos visitadas.

- Servicios higiénicos

### **2.3. Fuente primaria de información: entrevistas a profundidad**

Se entrevistó a los siguientes especialistas en el tema (ver en anexo 2 la guía de preguntas):

- Sr. Carlos Mozo (Supervisor de Central Parking System S.A.)

La entrevista estuvo dirigida a recoger información sobre el negocio de estacionamientos, particularmente en niveles de ocupabilidad, abonados, sistema de información y metas asignadas por playa. En concordancia con la información recogida, el Sr. Mozo confirmó que en varios locales existen plazas de estacionamientos subutilizadas, lo cual dificulta el cumplimiento de meta (rentabilidad) propuesto por su gerencia. Asimismo, la salida de abonados representa un problema frecuente de las playas, por lo que los supervisores deben estar constantemente visitando oficinas o locales comerciales para cubrir dichas plazas, lo cual no se puede realizar rápidamente. Finalmente, comentó que existe un gran potencial de hacer sinergias entre las playas de estacionamientos y los locales comerciales, pero que a la fecha no existe una manera eficiente de hacerlo.

- Srta. Olenka Aguilar Callenova (Jefa del área de Marketing de Central Parking System S.A.)

La entrevista tuvo como objetivos: (1) recopilar información sobre el nivel de coordinación-interacción entre los propietarios de las playas de estacionamiento y los administradores (operadores) de los estacionamientos y (2) explorar la posibilidad de integrar la plataforma Easy-Park al servicio brindado actualmente. Respecto al primer objetivo, la Srta. Aguilar comentó que en más del 90% de las playas donde Central Parking está presente se trata de estacionamientos cedidos temporalmente por sus propietarios para que las administre Central Parking. Los contratos varían dependiendo de la playa:

- Lugares donde no cobra estacionamiento: Central Parking cobra los costos operativos de administrar la playa (personal, supervisores, *valet parking*, etcétera) más una comisión.
- Lugares donde se cobra estacionamiento: Central Parking, además de su costo operativo y comisión, cobra un porcentaje de los ingresos generados por cobro a usuarios.

En general, Central Parking prefiere trabajar con playas automatizadas (barreras de ingreso con impresión de tickets, máquinas de cobranza, sistema de guiado, etcétera); sin embargo, la

inversión e implementación de estos sistemas automatizados dependerá del propietario de la playa. Sobre este último punto, indicó que cada vez son más las playas que se están automatizando como producto de la reducción de los costos de implementación de los equipos y sistemas, y a los beneficios que brinda dicha automatización (información más confiable). Respecto a la posibilidad de asociarse eventualmente con Easy-Park, comentó que era factible, toda vez que esto no reportaría ningún costo o pérdidas de ingresos por el servicio, y que su aplicación ayudaría a dar una mejor atención al conductor al momento de buscar y encontrar estacionamiento. Además, indicó que los puntos clave a considerar serían la capacitación del personal en las playas de estacionamiento (para que sepa utilizar el aplicativo), la conexión continua entre la plataforma y el centro de control de cada establecimiento y la posibilidad de ofrecer reportes estándares y complementarios sobre el uso de los establecimientos por parte de los usuarios (con el objetivo de hacer promociones especiales en el mediano plazo).

- Sr. Gerson Colunga (Encargado de Playa de Los Portales – Estacionamientos)

La entrevista tuvo como objetivo principal recopilar información sobre la demanda de playas de estacionamientos. Al respecto se puede comentar lo siguiente: existe una alta demanda por estacionamientos, pues el flujo vehicular es intensivo. Por ejemplo, en el centro de Miraflores las horas punta son de 11:00 am a 1:00 pm en la zona del centro empresarial, como bancos, empresas de servicios y la municipalidad, y de 7:00 pm a 9:00 pm cerca a los centros de entretenimiento, como cines, restaurantes entre otros. Asimismo, comentó que la empresa se encuentra en constantes campañas de marketing para atraer abonados, a través de promociones como 2x1 y alianzas con instituciones. Finalmente, se consultó sobre la posibilidad de integrar la plataforma de Los Portales con la plataforma Easy-Park. La respuesta fue positiva, ya que la plataforma ayudaría a repotenciar los niveles de ocupabilidad de las playas en diversas horas del día y no solo en las horas punta; asimismo, ayudaría a la empresa a captar mayores abonados, ya que constantemente se está en busca de ellos.

- Sr. Gabriel Freundt Thurne (Gerente Comercial – Los Portales Estacionamientos)

La entrevista tuvo como objetivo (1) profundizar en el modelo comercial de Los Portales para sus playas de estacionamientos y (2) validar las principales dificultades que enfrentan frecuentemente al momento de gestionar sus playas. Durante la entrevista, el Sr. Freundt nos comentó que actualmente Los Portales está posicionado como el primer operador de estacionamientos en el país, con la mayor cartera de locales propios y un gran número de

clientes que le encargan la administración de sus estacionamientos. Con el objetivo de generar fidelización de sus clientes, la compañía sacó al mercado una tarjeta prepago llamada “Los Portales Pass”, la cual ofrece beneficios a los clientes frecuentes de sus estacionamientos (descuentos sobre el precio de la playa, evitar hacer colas para pagar, etc.). Entre los principales retos que afronta la gerencia comercial, el Sr. Freundt nos comentó que pese a tener playas de estacionamientos bien ubicadas y con buena señalización, los ratios de uso y rentabilidad de los estacionamientos no siempre son los óptimos. Comentó, además que en promedio una playa nueva, se demora entre 4 a 6 meses para posicionarse en la mente de los conductores y empiece a generar ingresos. El principal problema que comentó el Sr. Freundt, es la dificultad de “comunicar y jalar” a los conductores a sus estacionamientos.

- Sr. Jean Pierre Le Bienvenu (Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios de Los Portales Estacionamientos)

El objetivo de la entrevista fue indagar sobre el interés de Los Portales Estacionamientos de adquirir o desarrollar un aplicativo que ayude a los conductores a buscar y reservar estacionamientos. Al respecto, el Sr. Le Bienvenu comentó que desde hace un tiempo, Los Portales inició un proceso de automatización de sus playas y que el siguiente paso era evaluar la compra, desarrollo o integración de sus playas de estacionamiento con una plataforma que los ayude a mejorar su ocupabilidad. Entre los principales dudas que tienen actualmente, es sobre el alcance de este aplicativo en lo que respecta a integración con su plataforma y medios de pago. Al comentarle el modelo de negocio de Easy-Park, el Sr. Le Bienvenu nos comentó que le parecía sumamente interesante y que le gustaría conversar más adelante sobre el proyecto.

Luego de las entrevistas realizadas es posible concluir que:

- Existen problemas de rentabilidad de espacios y abonados en las playas de estacionamientos, sobre todo en horarios fuera de horas punta.
- Existe interés en la idea del negocio presentada y es factible el funcionamiento de la misma, a través de la automatización de las playas de estacionamiento o de algún mecanismo que permite su operatividad.

#### **2.4. Fuente secundaria de información**

Las fuentes secundarias utilizadas para el siguiente análisis de mercado fueron estudios realizados por empresas contratadas por las Municipalidades de San Isidro y Miraflores. En el

caso de San Isidro, se revisó el informe realizado por la empresa española Estudios, Proyectos y Planificación SA – Sucursal del Perú – EPYPSA, y en el caso de Miraflores se revisó el expediente Propuesta de Iniciativa Privada para la Construcción y Operación de Estacionamiento Subterráneo en el Distrito de Miraflores, Ordenamiento y Mejora del Tránsito Peatonal y Vehicular en el área de influencia. También se revisaron reportes de la página web de periódicos locales (El Comercio 2015a).

De los informes señalados anteriormente se ha podido obtener la siguiente información:

San Isidro (Municipalidad de San Isidro 2009):

- Existen alrededor de 4.500 plazas disponibles y un déficit aproximado de 10.600 plazas.
- Se implementarán 822 plazas de estacionamiento mediante la construcción de una playa subterránea en la avenida Rivera Navarrete.
- No existen más terrenos en el distrito que puedan ser utilizados para estacionamientos.
- Existe un alto tránsito vehicular por la concentración de actividades empresariales y financieras.

Miraflores (Municipalidad de Miraflores 2011):

- Existen alrededor de 1.200 plazas disponibles y un déficit aproximado de 11.000 plazas.
- Se implementará 573 estacionamientos subterráneos entre las calles Lima y Virgen Milagrosa.
- Tránsito de 1.119 vehículos de lunes a viernes y 907 vehículos los sábados, en las zonas que se encuentran en los alrededores del Parque Kennedy y Parque Central de Miraflores.
- Los vehículos se demoran 8 minutos en encontrar estacionamiento.
- Existe un alto tránsito vehicular por ser una zona altamente comercial.

Cercado de Lima:

En el caso del Cercado de Lima, no se cuenta con un estudio como para los casos anteriores; asimismo, es importante señalar que las playas independientes son de difícil ubicación, ya que no son visibles al público y/o se encuentran en zonas no muy transitadas. Entre Los Portales y Central Parking existen 1000 plazas aproximadamente, en este distrito.

**Tabla 6. Estacionamientos disponibles**

Distrito	Estacionamientos
San Isidro	4,500
Miraflores	1,200
Centro	1,000
<b>Total</b>	<b>6,700</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **2.5. Conclusiones del estudio de la oferta**

Se puede concluir que los principales proveedores de estacionamientos en Lima son las empresas Los Portales y Central Parking. También existen una serie de estacionamientos pequeños e independientes que no cuentan con los atributos de los operadores mencionados. Asimismo, también dentro de la oferta se encuentran los estacionamientos informales en la calle o veredas, donde el conductor brinda una propina (S/ 1,00) a un cuidador informal. Adicionalmente, se observa que las municipalidades distritales realizan un cobro de S/ 0,50 por cada media hora de estacionamiento en lugares públicos.

Por otro lado, es necesario resaltar que la mayoría de las playas presenta subutilización de algunas plazas que no se logran colocar debido a factores como desconocimiento del conductor sobre la ubicación del estacionamiento, disponibilidad de plazas, mala administración del cuidador de la playa, abonados que cancelan o no renuevan contrato, entre otros.

En lo que respecta al precio por hora, estos dependen de la ubicación de la playa (calle o avenida), el proveedor del servicio (ejemplo: Los Portales, Central Parking, etcétera) y sus cercanías a centros comerciales, de salud, educativas y financieras. Algo importante a mencionar es que el precio por hora de la gran mayoría de estacionamientos en la ciudad se mantiene constante todo el día.

En lo referido a los sistemas de información y automatización utilizados por las playas, se observó que la gran mayoría trabaja con mecanismos poco sofisticados (Excel, cuadernos físicos, etcétera) que dificultan la obtención y confiabilidad de los reportes de gestión.

Finalmente, a pesar que se implementen nuevos estacionamientos en los distritos de San Isidro y Miraflores (se prevé que estén habilitados a finales del 2016), el nivel deficitario continuará siendo elevado.

### 3. Estudio de la demanda

#### 3.1. Metodología

Con el objetivo de recopilar información sobre el comportamiento y frecuencia a la hora de buscar y utilizar estacionamientos en los distritos de Miraflores, San Isidro y Centro de Lima, se realizó una investigación de carácter descriptivo a través de encuestas dirigidas a determinado público objetivo: hombres y mujeres mayores de 18 años que vivan en Lima, manejen vehículos particulares y tengan como destinos frecuentes los tres distritos antes mencionados.

#### 3.2. Tamaño de la muestra

Mediante Google Forms (ver anexo 9) se creó una encuesta virtual la cual fue difundida a través de redes sociales, e-mails y entrevistas presenciales con la finalidad de recopilar información sobre el potencial usuario de la aplicación. Dado que no hay información sobre el tamaño de la población objetivo, se optó por tratar a la población como infinita, para lo cual se necesitaba una muestra alrededor de 385 personas, para tener un resultado con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5% (Ochoa 2013). Finalmente se registraron 412 encuestas, de las cuales 383 resultaron válidas para el estudio.

#### 3.3. Resultado de la encuesta

A continuación, se detallan los principales hallazgos de la encuesta realizada y se analizan las principales variables estudiadas.

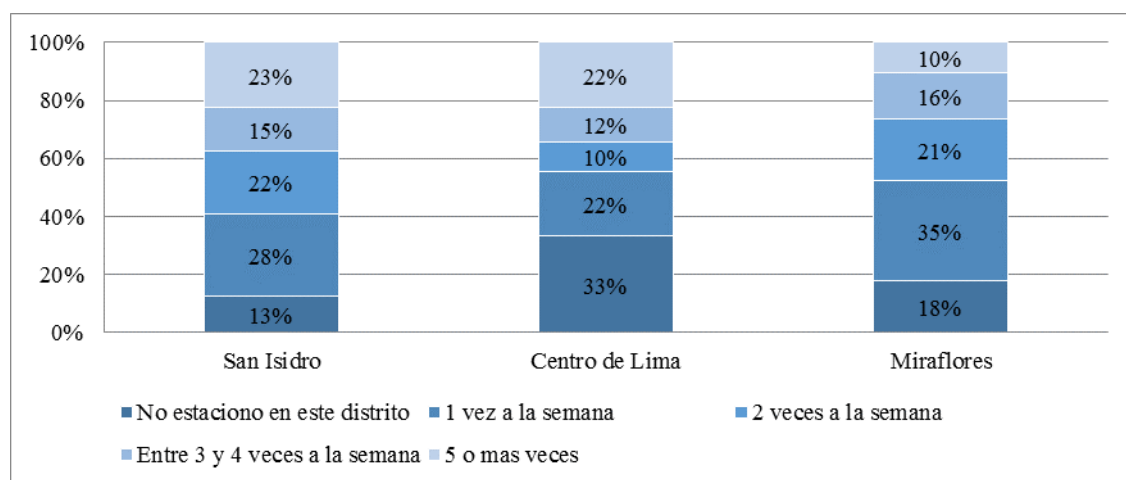
**Gráfico 3. Total de encuestados por edad y uso relativo de auto a la semana**



Fuente: Encuesta realizada. Elaboración propia.

De las 383 encuestas realizadas se observó que un segmento interesante son personas entre los 23 y 42 años de edad, los cuales utilizan su auto regularmente para movilizarse en la semana (3 de cada 4 entrevistados indicaron que usan regularmente su vehículo a la semana). En general, el 74% de los encuestados respondió que utiliza su auto 5 o más días a la semana para desplazarse de un lugar a otro.

**Gráfico 4. Frecuencia de estacionamiento en los distritos de San Isidro, Miraflores y Centro de Lima**



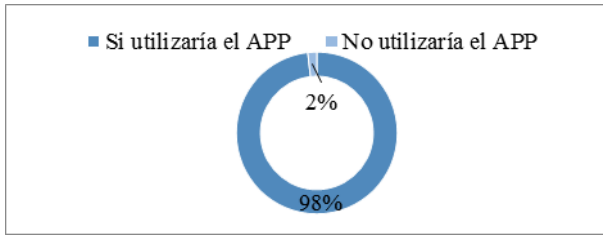
Fuente: Encuesta realizada. Elaboración propia.

En lo que respecta a los distritos de San Isidro y Centro de Lima, el 38% y el 34% de los encuestados, respectivamente, indicó que estaciona 3 o más veces a la semana en dichos distritos, mientras que el 26% indicó lo mismo para el caso de Miraflores. En la encuesta, la gran mayoría indicó que enfrentan un alto nivel de incertidumbre y dificultad al momento de encontrar un lugar donde estacionar sus vehículos. Por lo general, deben dar varias vueltas antes de encontrar un estacionamiento disponible.

Por todo ello, cualquier iniciativa que busque aminorar el tiempo de búsqueda y reducir la incertidumbre para encontrar un estacionamiento será bien recibida por los conductores. Esto se demuestra en el siguiente gráfico. Al consultar si utilizaría un aplicativo con las características indicadas, el 98% contestó a favor, dándole una valoración de 4.59 puntos (sobre un total de 5 puntos, donde 5 significa “muy importante”).



### Gráfico 5. Utilizaría el aplicativo Easy-Park



Fuente: Encuesta realizada. Elaboración propia.

En general, la encuesta indica que actualmente existe una sobredemanda por estacionamientos en los distritos consultados y que los conductores estarían dispuestos a utilizar una solución tecnológica que les permita buscar estacionamiento de manera rápida y segura.

### 3.4. Estimación de la demanda

De acuerdo al sondeo de mercado y las entrevistas realizadas con expertos, los siguientes supuestos han servido de base para estimar la demanda.

- Se calcula 80.400 horas horas-estacionamiento al día (6.700 estacionamientos por 12 horas de atención al día).
- Para estimar la demanda semanal, se consideró información obtenida de las reuniones con los principales operadores del país:
  - Flujo vehicular estimado por horas.
  - Flujo vehicular estimado por días a la semana.
  - Tiempo promedio estimado del usuario (hora y media)
  - De esta manera se ha obtenido la afluencia el número de usuarios potenciales que utilizarán Easy-Park para reservar estacionamiento (ver anexo 3)

**Tabla 7. Estimación de la demanda**

Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Horas de estacionamiento disponibles por día (en base a jornada de 12 horas)	80,400	80,400	80,400	80,400	80,400	80,400	80,400
Reservas diarias Easy-Park (en horas)	3280	3280	3280	3280	3280	2430	2430
Cobertura sobre el total horas disponibles de estacionamiento al día (%)	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%	3.0%	3.0%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro, la cobertura propuesta de reservas gestionadas a través del *app* equivale, en promedio semanal, al 3.8% del total de horas disponibles de estacionamiento al día (en base a una jornada de 12 horas). Cabe mencionar que el cálculo corresponde a los primeros doce meses de operaciones y contempla la posibilidad de crecer considerablemente en el futuro ya que se estaría cubriendo una mínima parte del mercado.

En lo que respecta a la proyección de cantidad de usuarios, se ha basado en información obtenida de las reuniones con los principales operadores del país, lo que arrojó el siguiente resultado para los primeros 12 meses desde el lanzamiento del servicio:

**Tabla 8. Estimación de número de usuarios**

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Asociados acumulados	1,000	1,200	2,000	2,800	3,200	3,500	4,000	4,200	4,800	5,000	5,100	5,200

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. *Focus groups* y presentaciones en potenciales usuarios

Durante los últimos cursos de la maestría se realizaron dos *focus groups* y al menos tres presentaciones de la propuesta de Easy-Park a los alumnos y profesores, cuyo objetivo fue identificar la problemática de estaciones en los distritos seleccionados y recoger opiniones sobre la idea de negocio Easy-Park. En ambos casos, los participantes indicaron lo difícil que es encontrar estacionamiento en Lima particularmente en las zonas objetivo (San Isidro, Miraflores y Cercado de Lima) y al escuchar la propuesta de valor de Easy-Park se mostraron muy interesados por el servicio que se brindaría. De acuerdo a la retroalimentación del servicio por parte de los profesores y alumnos, los principales atributos que deberá mostrar Easy-Park son practicidad y seguridad para la búsqueda y reserva de estacionamientos. En lo que respecta a los servicios complementarios, indicaron que sería muy recomendable que el aplicativo contemple la posibilidad de tener servicios adicionales como: lavado de auto, recarga de combustible y servicio de *valet parking*, los cuales podrían ofrecerse en conjunto a la reserva de estacionamiento.

### 3.6. Conclusiones de la demanda

De los resultados obtenidos en las encuestas y en los *focus groups* y presentaciones se pueden derivar las siguientes conclusiones:

- La gran mayoría de conductores de Lima indica que atraviesa un alto grado de dificultad e incertidumbre al momento de buscar y encontrar estacionamiento en la ciudad, especialmente en los tres distritos objetivos.
- Los conductores estarían dispuestos a utilizar algún aplicativo o mecanismo que los ayude a aminorar su incertidumbre en la búsqueda de estacionamiento. Al explicarles los atributos de Easy-Park, indicaron que están dispuestos a probar el servicio.
- Asimismo, los usuarios mostraron gran interés en la posibilidad de hacer reservas y pagos virtuales de estacionamiento, incluso antes de llegar a la playa de estacionamiento.

#### 4. Conclusiones generales

Sobre la base del sondeo de mercado realizado se puede concluir lo siguiente:

- Se estima que en San Isidro existen 4.500 plazas; en Miraflores, 1.200; y en Cercado de Lima, 1.000. Los principales operadores de playas de estacionamiento son Los Portales y Central Parking.

**Tabla 9. Cantidad de plazas**

	Cercado	Miraflores	San Isidro	Total
Los Portales	700	1,000	3,116	<b>4,816</b>
Central Parking	100	155	360	<b>615</b>
Otros	200	45	1,024	<b>1,269</b>
<b>Total de plazas</b>	<b>1,000</b>	<b>1,200</b>	<b>4,500</b>	<b>6,700</b>

Fuente: Elaboración propia.

- Se visitaron las principales 10 playas de estacionamientos ubicadas en los tres distritos indicados anteriormente, que representan aproximadamente el 30% de las plazas de estacionamientos, las cuales cuentan con atributos estándar como vigilancia, servicio de lavado, entrega de factura o boleta y servicios de abonado; asimismo, los precios de estacionamiento por hora oscilan entre los S/ 7 y S/ 10.
- Respecto a la demanda, se observa que existe un alto grado de dificultad para encontrar estacionamientos, y los conductores estarían dispuestos a utilizar un mecanismo que los ayude con la reducción de tiempo y esfuerzo para la búsqueda y reserva de estacionamientos.

Como conclusión general, se ha considerado que el presente proyecto resulta viable y de interés no solo para los conductores sino también para las playas de estacionamiento, ya que contribuirá a obtener información confiable para la mejora de sus ratios de rentabilidad y eficiencia.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Análisis de oportunidades y amenazas

En el presente capítulo se analizan las amenazas y oportunidad para el plan de negocios Easy-Park. A continuación, se presentan los puntos más importantes:

**Tabla 10. Oportunidades y amenazas**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento del parque automotor: Existe una gran cantidad de personas con vehículos y licencias de conducir.</li><li>• Aumento de la comercialización de teléfonos inteligentes: En el Perú existe un elevado número de personas con un <i>Smartphone</i> (51% de los adultos y jóvenes tiene un <i>Smartphone</i>).</li><li>• Aumento de consumo de productos y servicios por internet.</li><li>• Los conductores buscan lugares seguros donde estacionar sus vehículos por el alto nivel de robo de los mismos (2015: Robaron 16 autos por día).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perú está pasando por una desaceleración del crecimiento del PBI.</li><li>• Menos inversión privada.</li><li>• Altos índices de víctimas por hechos delictivos.</li><li>• Conflictos sociales.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

A la luz de los resultados del análisis de las oportunidades y amenazas para el proyecto Easy-Park, se propone el siguiente plan estratégico.

### 2. Visión

Ser la plataforma tecnológica líder de Latinoamérica en gestión de estacionamientos.

### 3. Misión

Proveer información útil y oportuna sobre la disponibilidad y reserva de estacionamientos, brindando ahorros de tiempo y generando bienestar a los usuarios.

### 4. Valores

- Compromiso: brindar calidad en cada servicio que se ofrece.

- Innovación: proponer soluciones creativas permanentes para la satisfacción de los clientes, proveedores y colaboradores.
- Trabajo en equipo: incentivar el trabajo compartido e integrado entre los colaboradores, brindándoles un óptimo ambiente laboral y oportunidades de desarrollo.
- Responsabilidad: cumplir firmemente con los compromisos asumidos.
- Excelencia: se busca ser los mejores en los servicios que se ofrecen, siempre un paso adelante en las necesidades de los clientes.

## **5. Modelo de negocio**

Se trata de una plataforma de servicios que permite a los usuarios conocer la ubicación y la disponibilidad de estacionamientos cercanos al lugar de destino a fin de tener acceso a ellos de manera rápida y segura.

Se realizarán alianzas estratégicas con las empresas y locales de estacionamientos ubicados en los distritos de Lima en donde el problema de estacionar es más crítico (San Isidro, Miraflores y Cercado de Lima).

Mediante estas alianzas se obtendrá la información de la cantidad de estacionamientos disponibles en cada local en tiempo real y la posibilidad para que los usuarios puedan reservar los estacionamientos desde el *app*.

### **5.1. Segmentos de clientes**

Easy-Park está dirigido a los conductores que necesitan estacionar sus vehículos de manera rápida y segura a través de una solución tecnológica *online* que les permita buscar y reservar fácilmente su estacionamiento.

### **5.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor de Easy-Park consiste en el concepto de Practicidad. El usuario de una manera rápida puede obtener información sobre la ubicación de los estacionamientos y tiene la posibilidad de realizar una reserva. En resumen, los beneficios para el usuario son los siguientes:

- Buscar: Consulta de la ubicación e información de estacionamientos en base al destino del usuario (por calle o por establecimiento) a través de un *app*.
- Reservar: Posibilidad de reservar un espacio en la playa de estacionamiento más cercana a su destino.
- Estacionar: Estacionar en el espacio reservado. Además, Easy-Park tendrá interacción con Waze y Google Maps para que pueda guiar al usuario a la playa de estacionamiento seleccionada.
- La descarga del *app* es gratuita.
- Se contará con un sistema de pago virtual.

### **5.3. Canales de distribución y comunicación**

La información sobre la disponibilidad de los estacionamientos se brindará a través de una plataforma electrónica que podrá ser descargada gratuitamente en tiendas virtuales como Play Store y App Store.

- Aplicación para móviles: Easy-Park
- Página web: [www.Easy-Park.com.pe](http://www.Easy-Park.com.pe)

La comunicación se realizará a través de las redes sociales, tiendas virtuales y otros aplicativos como Waze, Google Maps, Spotify, entre otros. También se realizará comunicaciones al público objetivo en las mismas playas de estacionamientos y en centros comerciales de alta afluencia.

### **5.4. Tipo de relaciones con los clientes**

Las relaciones con los clientes serán a través de distintos medios, tales como el mismo *app*, la página web y redes sociales. Asimismo, se contará con el servicio de Soporte Técnico para los usuarios y las playas de estacionamiento.

### **5.5. Fuentes de ingresos**

El ingreso que obtendrá Easy-Park se obtendrá principalmente de la siguiente forma:

- Comisión mensual por consulta de playas de estacionamiento.
- Comisión por cada reserva realizada de estacionamientos.

## **5.6. Recursos clave**

Easy-Park requiere los siguientes recursos para el correcto funcionamiento del negocio:

- Contratos con los operadores de estacionamientos.
- Desarrolladores de *software*: *app* y portal web.
- Plataforma virtual para búsquedas, reservas y pagos *online*.
- Interconexión con las playas de estacionamiento.

## **5.7. Actividades clave**

Se consideran las siguientes actividades claves del negocio:

- Gestión inteligente de estacionamientos (búsqueda, reserva y pago)
- Servicio al cliente las 24 horas del día, los 365 días del año
- Incremento de la disponibilidad de estacionamientos para reservas
- Interacción con otras *apps* como: Waze, Google Maps, entre otras

## **5.8. Red de aliados**

Se considera realizar alianzas estratégicas con las playas de estacionamientos

## **5.9. Estructura de costos**

La estructura de costos se basa en:

- Desarrollo de *app* y página web
- Gastos de atención al cliente (soporte técnico)
- Gastos administrativos
- Gastos por marketing y ventas

Tabla 11. Modelo de Negocio - Canvas

Red de aliados	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de Clientes
Operadores de playas de estacionamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión inteligente de estacionamientos (búsqueda, reserva y pago)</li> <li>- Atención las 24 horas del día y los 365 días del año</li> <li>- Incremento de la disponibilidad de estacionamientos para reservas</li> <li>- Interacción con otras Apps (Waze, google maps).</li> </ul>	<p>Practicidad (información rápida y en línea sobre estacionamientos)</p> <p>"Busca, reserva y estaciona"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal Web</li> <li>- Redes sociales, Waze, Google Maps, Spotify, entre otros.</li> <li>- Soporte técnico</li> <li>- Módulos informativos</li> </ul>	Conductores que quieren estacionar sus vehículos de manera práctica y segura
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos con Playas de Estacionamientos</li> <li>- Desarrolladores de software y portal web</li> <li>- Plataforma virtual para usuarios y interconexión con playas.</li> </ul>		<p>Canales de distribución y comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Easy-Park App / Easy-Park.com</li> <li>- Redes sociales, Waze, Google Maps, Spotify, entre otros.</li> <li>- Google Play / App Store</li> <li>- Playas de estacionamiento en distritos</li> </ul>	
	<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de APP y web</li> <li>- Gastos de atención al cliente (soporte técnico)</li> <li>- Gastos administrativos</li> <li>- Gastos de marketing y ventas</li> </ul>		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión por reserva de estacionamiento a través de Easy-Park App ( 80% de los ingresos)</li> <li>- Comisión mensual por consultas de estacionamientos a través de Easy-Park App (20% de los ingresos)</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia



## 6. Objetivos estratégicos

Se determinó alcanzar los siguientes objetivos en los próximos 3 años:

**Tabla 12. Objetivos estratégicos**

Nº	Objetivo	Indicador	CP (1er año)	MP (2do año)	LP (3er año)
1	<u>Rentabilidad:</u> Aumentar el margen neto.	Margen neto: Utilidad neta/ Ventas	10%	12%	14%
2	<u>Crecimiento:</u> Aumentar las ventas	Ventas: Aumento de consultas y reservas	2%	3%	5%
3	<u>Sostenibilidad:</u> Aumentar la presencia de Easy-Park a nivel nacional	Ciudades del Perú	1	2	4

Fuente: Elaboración propia.

La primera medición de los objetivos estratégicos se realizará a partir de los siguientes 12 meses del lanzamiento de Easy-Park (inicio de operaciones).

## 7. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Easy-Park se basará en el uso de la tecnología para la gestión inteligente de estacionamientos. Actualmente, algunos estacionamientos han implementado sistemas de conteo de espacios; sin embargo, ninguno brinda el servicio de búsqueda y reserva de estacionamiento de manera integrada.

## 8. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Easy-Park será enfoque en costos. El giro del negocio se concentra en el mercado de estacionamientos a través de una herramienta tecnológica, se busca la rentabilidad del negocio captando un alto volumen de usuarios que utilicen el aplicativo para reservar un lugar en el estacionamiento.

## **9. Estrategia de crecimiento**

Siguiendo a David (2013), la estrategia de crecimiento elegida será la de penetración de mercado en el primer año, debido a que es un nuevo producto que va a ingresar al mercado. El enfoque es captar lo más rápido posible al público objetivo. Para ello se realizarán alianzas estratégicas con las empresas dueñas de las playas de estacionamientos; asimismo, se realizarán comunicaciones en las redes sociales. En un mediano plazo también se realizarán alianzas y convenios con restaurantes y empresas corporativas, desarrollando una estrategia de desarrollo de mercado para el segundo y tercer año, adicionalmente. Finalmente, se desea llegar a las principales ciudades del país y la región.

## **10. Cadena de valor propuesta**

Siguiendo a Porter (2010), la cadena de valor propuesta se detalla a continuación:

### **10.1. Actividades de soporte**

#### **10.1.1. Infraestructura**

Se contará con áreas de Administración, Finanzas y Marketing, cuya función principal será una adecuada planificación del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los encargados, entre otras de sus funciones, deberán revisar el cumplimiento de las metas planteadas y realizar las gestiones necesarias para brindar soporte a las demás áreas de la empresa.

#### **10.1.2. Recursos Humanos**

Se contará con puestos estratégicos como Community Manager y Relationship Manager, quienes se encargarán de gestionar una relación de largo plazo con los clientes usuarios y los socios estratégicos.

#### **10.1.3. Tecnología**

Se contará con una plataforma electrónica para móviles, la cual es compatible con los distintos sistemas operativos de los teléfonos celulares. Esta plataforma servirá para brindar la

información en línea a los usuarios. Asimismo, la plataforma también brindará la opción de tener una comunicación directa y en línea entre las playas de estacionamiento y los usuarios.

#### **10.1.4. Abastecimiento**

Además de contar con socios estratégicos que tienen una amplia presencia y cobertura de estacionamientos, se buscará nuevos socios estratégicos para ampliar la cobertura de Easy-Park y llegar a más puntos del país.

### **10.2. Actividades primarias**

#### **10.2.1. Servicio al cliente**

Se contará con una plataforma amigable y de fácil uso para los conductores, se brindará información sobre la ubicación, el precio y la disponibilidad de plazas de estacionamiento, además de tener la opción de realizar la reserva de la misma.

#### **10.2.2. Logística interna**

Se tendrá sistemas interconectados con los socios estratégicos. La plataforma virtual contará con una interface en línea para la que la información siempre se encuentre actualizada.

#### **10.2.3. Operaciones**

La plataforma virtual es administrada y de propiedad de Easy-Park. Se contará con un sistema de pago en línea. La plataforma brindará reportes de gestión para las playas de estacionamiento. Asimismo, se contará con normas de calidad y políticas de mejoramiento continuo de procesos.

#### **10.2.4. Marketing**

La comunicación y publicidad de Easy-Park se realizará a través de redes sociales, paneles, tiendas virtuales y módulos informativos en las playas de estacionamientos de los socios estratégicos.

### 10.2.5. Logística externa

Los canales de atención al público objetivo atenderán las 24 horas al día, los 365 días del año. Al inicio se contará con una cobertura de estacionamientos en 3 distritos de Lima (distritos objetivo).

**Gráfico 6. Cadena de valor**

Infraestructura	Planificación estratégica en las áreas Comercial, Operaciones y Administración y Finanzas.			
RRHH	Puestos estratégicos: Community Manager , Relationship Manager, entre otros, se brindará una capacitación continua en temas de gestión de clientes, temas informáticos y de mejoras continuas.			
Tecnología	Plataforma virtual para búsqueda, reservas y pagos online y para la interconexión con las playas de estacionamiento.			
Abastecimiento	Ampliación de cobertura a través de nuevas contratos con playas de estacionamiento.			
Servicio al Cliente	Logística Interna	Operaciones	Marketing	Logística Externa
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio orientado a estacionar los vehículos de forma rápida y segura</li> <li>- Solución tecnológica online (practicidad: busca reserva y estaciona)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas interconectados con la red de aliados. (Interfaz informática)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma virtual de propiedad de Easy-Park</li> <li>- Sistema de pagos online</li> <li>- Interacción con otras Apps (Waze, google maps)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales</li> <li>- Módulos informativos</li> <li>- Paneles</li> <li>- Activaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Easy-Park App</li> <li>- Cobertura en los distritos objetivo</li> <li>- Soporte técnico (atención 24 horas los 365 días del año)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base del modelo propuesto por Michael Porter (2010).

## **Capítulo V. Plan de Marketing**

En el presente capítulo se describirán las actividades de marketing del plan de negocios. Estas actividades tienen como foco principal la pronta captación del mercado objetivo.

### **1. Descripción del servicio**

El servicio consiste en un aplicativo que gestiona de manera inteligente la ubicación, disponibilidad y reserva de plazas de estacionamiento de acuerdo a la necesidad del conductor, basándose en el destino al que se dirige, todo esto en tiempo real.

Los principales atributos del aplicativo son:

- Información sobre: ubicación, disponibilidad y precios de las playas de estacionamiento cercanas al lugar de destino.
- Reservar una plaza de estacionamiento a través del aplicativo.
- Realizar el pago del servicio de estacionamiento de manera virtual (por lo menos de la primera hora).

### **2. Beneficios medioambientales**

Al encontrar estacionamientos de manera rápida, el vehículo contamina menos. Se estima que los vehículos se demoran 8 minutos en encontrar un estacionamiento, y que la reducción de CO<sub>2</sub> se da en una cantidad estimada de 966 kg diarios (Municipalidad de Miraflores 2011).

### 3. Objetivos del plan de marketing

Tabla 13. Objetivos del plan de marketing

N°	Objetivo	Indicador	CP (<1 año)	MP (<2 años)	LP (<3 años)
1	Incrementar el número de usuarios	Usuarios (en miles)	5	6	7.5
2	Incrementar el tráfico de reservas vía <i>app</i>	Reservas vs. consultas realizadas por usuario	3/5	4/5	5/5
3	Penetrar mercado	Número de distritos de Lima con cobertura	3	9	15
4	Desarrollar mercado	Ciudades del Perú con cobertura	1	2	4
5	Incrementar nivel de satisfacción del usuario	% de respuestas satisfactorias	80%	95%	99%

Fuente: Elaboración propia.

### 4. Formulación de la estrategia de marketing

#### 4.1. Segmentación

Los criterios relevantes de segmentación son:

- Edad: entre 23 y 42 años.
- Geográfica: en el corto plazo en zonas de alto tránsito en los distritos de Miraflores, San Isidro y Cercado de Lima (centro).
- Estilo de vida: personas modernas que tienen vehículos particulares, *smartphones* y utilizan frecuentemente aplicaciones móviles.
- Ingresos y NSE:
  - De S/ 3.500 a S/ 4.500 (NSE C1)
  - De S/ 4.501 a S/ 5.500 (NSE B)
  - De S/ 5.501 a S/ 7.500 (NSE A)
  - De S/ 7.501 a más (NSE A+)

Ver en el anexo 7 el NSE de Lima Metropolitana.

## **4.2. Posicionamiento**

Siguiendo a Kotler y Keller (2012), la estrategia de posicionamiento de Easy-Park será la de diferenciación por medio de los servicios con enfoque en la innovación. Esto se logrará mediante el desarrollo de una plataforma virtual que permita conectar en tiempo real a los conductores con las playas de estacionamiento, generando ahorro de tiempo y esfuerzo en la búsqueda, reserva y pago para estacionar.

## **5. Mix de marketing**

### **5.1. Producto (servicio)**

Es una aplicación que permitirá realizar búsquedas y reservas de plazas de estacionamientos, ayudando a reducir la incertidumbre, tiempo de búsqueda y espera para estacionar vehículos.

Para hacer uso de dicha aplicación, el conductor deberá descargar gratuitamente el aplicativo Easy-Park en su *smartphone* y afiliarse para acceder a los servicios que ofrece la empresa. La afiliación consiste en completar un formulario de datos personales e introducir el número de su tarjeta de crédito, para el cobro respectivo mensual que concede acceso al servicio ilimitado de búsqueda de estacionamiento a través de la aplicación y, en caso deseen reservar estacionamientos, para el cobro del derecho por reserva más la primera hora de la playa de estacionamiento.

Como clientes secundarios (socios estratégicos) están las operadoras de las playas de estacionamientos, e instituciones públicas y privadas que buscan incrementar su rentabilidad a través de una mayor colocación de estacionamientos por hora y/o la mejora de la gestión y servicio brindado por sus playas.

### **5.2. Plaza**

Inicialmente se lanzará en zonas de alto tránsito y flujo vehicular constante, como las zonas empresariales y comerciales de los distritos de San Isidro, Miraflores y Centro de Lima, donde exista alta demanda de estacionamientos y disponibilidad de playas privadas. A medida que se

firmen nuevos acuerdos con los socios estratégicos, la cobertura del servicio crecerá por toda la ciudad.

En el mediano plazo se llegará a abarcar zonas de alto tránsito en las principales ciudades del país como Arequipa y Trujillo, Piura, Cusco, Huancayo, Chiclayo, entre otros.

Finalmente, en el largo plazo se espera expandir el servicio a más ciudades del país como Piura, Cusco, entre otros.

### **5.3. Promoción**

Se utilizarán las siguientes estrategias de promoción para cumplir los objetivos propuestos al inicio del presente capítulo:

#### **5.3.1. Página web y redes sociales**

Se diseñará una página web donde los usuarios conocerán de manera rápida y dinámica los principales atributos de Easy-Park y la forma cómo funciona. Además, encontrarán links para descargar el aplicativo gratuitamente y para conectarse con redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp, entre otros.

La web también incluirá una sección para los socios estratégicos en donde podrán encontrar el soporte para sus operaciones y consultas.

El logo de la empresa es el que aparece en el gráfico 7.

#### **Gráfico 7. Logo de Easy - Park**



Fuente: Elaboración propia.



### **5.3.2. Marketing directo**

Se promocionará Easy-Park a través de las siguientes iniciativas:

- Presencia a través de módulos informativos en playas de estacionamiento, centros comerciales, financieros o educativos.
- Activaciones a través de *flyers*, con la promoción de 2 semanas de servicio de búsqueda y consulta gratuita a manera de prueba, para dar a conocer los beneficios de la aplicación. Los *flyers* se distribuirán en las principales calles e intersecciones de San Isidro, Miraflores y Centro de Lima. Asimismo, se harán activaciones en eventos sociales en clubs y centros deportivos.

### **5.3.3. Marketing indirecto**

Se promocionará Easy-Park a través de las siguientes iniciativas:

- Publicidad auspiciada en redes sociales, *apps* y tiendas virtuales, en donde se puede identificar claramente al público objetivo: adultos entre 23 y 42 años de Lima Metropolitana (ejemplo: Facebook, Waze, Spotify, AppStore, PlayStore, etcétera).
- Publicidad en vallas y paneles en las principales avenidas de las zonas objetivo.
- Buen manejo de relaciones públicas y de prensa, promoviendo la discusión sobre la problemática de estacionamientos en Lima y grandes ciudades.

### **5.4. Precio**

Si bien la descarga del aplicativo es gratuita para los usuarios (conductores), los servicios que brindará Easy-Park tendrán los siguientes precios:

- Consultas (membresía): Precio mensual de cinco soles (S/ 5,00) para realizar consultas ilimitadas sobre ubicación y disponibilidad de espacios.
- Reservas: Se tendrá una comisión fija de un sol y setenta céntimos (S/ 1,70) por reserva hecha, al cual se le recargará el costo de la primera hora del estacionamiento.

### **5.5. Personas**

La cultura organizacional de Easy-Park estará orientada al desarrollo de habilidades de comunicación, empatía con los clientes, innovación y resolución de problemas de manera que el

usuario o cliente encuentre en el equipo a personas que estén dispuestas a ayudarlos y atenderlos cuando estos lo requieran.

### 5.6. Procesos

Los servicios de Easy-Park estarán orientados a ser sumamente fáciles de comprender y utilizar. En tal sentido, los procesos de la plataforma se resumen en tres etapas: buscar, reservar y estacionar. Para la búsqueda y reserva, la plataforma estará integrada con las playas de estacionamiento asociadas a Easy-Park, a fin de facilitar al usuario toda una gama de estacionamientos con sus respectivos precios.

### 5.7. Presencia física

La plataforma de Easy-Park ofrecerá un entorno amigable para que sus usuarios naveguen de una manera rápida y así encuentren y reserven estacionamientos convenientemente ubicados en sus lugares de destino. Asimismo, le brindará la seguridad y confiabilidad del caso para hacer estas transacciones de manera virtual.

## 6. Cronograma de actividades

A continuación, se detallan las actividades que se realizarán en los primeros 6 meses de poner en marcha el presente plan de negocios.

**Tabla 14. Cronograma de actividades de marketing**

Cronograma de actividades	Año 1																											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Diseño de campañas de promoción	■																											
Desarrollo de campañas de promoción																												
Pauta on line																												
Vallas y paneles																												
Instalación de módulos																												
Diseñar plan de fidelización de clientes																												
Desarrollo del plan de fidelización de clientes																												

Fuente: Elaboración propia.

## 7. Presupuesto de marketing

A continuación, se detalla el presupuesto mensual que se incurrirá en publicidad y marketing.

**Tabla 15. Presupuesto mensual para publicidad y marketing**

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Gasto mensual (S/.)</b>	
<b>Publicidad en zonas de influencia</b>				
Vallas de publicidad	4 S/.	1,955 S/.	7,818	
Módulo	1 S/.	5,055 S/.	5,055	
<b>Pauta digital</b>				
Publicidad en redes sociales			S/.	10,660
Publicidad en buscadores	Base - 1000 clics	S/.	900 S/.	900
Banners	1000 clics	S/.	3,500 S/.	3,500
<b>Total</b>			<b>S/.</b>	<b>27,933</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para el año del lanzamiento de Easy-Park, se considera un presupuesto adicional de S/ 20.000 para actividades de lanzamiento, tales como activaciones en playas de estacionamientos, merchandising, entre otros.

## Capítulo VI. Plan de Operaciones

A continuación, se presenta el plan de operaciones de Easy-Park, en el cual se podrá apreciar los objetivos, estrategias y diseño del servicio a ofrecer a través de la plataforma desde su etapa de lanzamiento al mercado.

### 1. Objetivos operativos

La siguiente tabla muestra los objetivos operativos propuestos por Easy-Park para los primeros meses de lanzamiento de la plataforma. Los objetivos están separados por objetivos de calidad, costos y flexibilidad.

**Tabla 16. Objetivos operativos**

Objetivos operacionales	Indicador	CP (<4 meses)	MP (<8 meses)	LP (<12 meses)
<b>Calidad</b>	Estabilidad de la plataforma de Easy-Park	95%	99%	100%
	Funcionamiento autónomo del servicio 24/7	50%	80%	100%
	Seguridad en el envío y recepción de información	95%	99%	100%
	Rapidez para las búsquedas y reservas (Max. Velocidad 1)	0.70/1	0.85/1	1/1
	Precisión de la ubicación de los estacionamientos ofrecidos según destino.	85%	95%	100%
<b>Costos</b>	Costos totales / ingresos totales (en %)	90%	85%	78%
<b>Flexibilidad</b>	App funciona en distintas plataformas operativas móviles	2 iOS y Android	3 +Windows Phone	4 +Blackberry
	Compatibilidad con otros apps	2 Mapas y Google Maps	3 +Waze	4 Otros apps
	Adaptación de los sistemas para atender distintos servicios de estacionamientos	50%	80%	99%

Fuente: Elaboración propia.

La primera medición de los objetivos operacionales de costos se realizará a partir de los siguientes doce meses del lanzamiento de Easy-Park (inicio de operaciones).

## 2. Plan de acción de operaciones

A continuación, se detallan las acciones a seguir a fin de cumplir los objetivos antes planteados.

**Tabla 17. Plan de acción**

	Acciones	Objetivos operativos		
		Calidad	Costos	Flexibilidad
1	Contratar un grupo de programadores expertos que desarrollen y den mantenimiento a la aplicación para que trabaje en un entorno de multiplataforma y de código abierto.	X		X
2	Alquilar y subir la aplicación en al menos 2 servidores distintos y distantes con el fin de garantizar el buen funcionamiento de la plataforma 24/7.	X	X	
3	Revisar y mejorar constantemente los algoritmos de búsqueda de estacionamientos para que estos sean más rápidos y precisos.	X		
4	Cifrar la información en los servidores y la enviada a través del <i>app</i> para evitar robo o pérdida de información privada.	X	X	
5	Desarrollar mecanismos de enlace con los sistemas/equipos de control de las playas de estacionamientos.		X	X
6	Implementar y actualizar constantemente el Sistema de Información Geográfica (SIG) a fin de tener la ubicación e información exacta de las playas de estacionamiento y ubicación de consulta de usuario.	X		X
7	Alquilar servidores adicionales y mayor ancho de banda a medida que el número de usuarios y playas de estacionamiento incrementa.		X	
8	Trabajar distintos medios de interconexión de la plataforma para garantizar la continuidad del servicio (WiFi, G3/G4, ADSL, etcétera).	X		X
9	Implementar mecanismo de contingencia en caso de falla del sistema o pérdida de conexión de la red (offline)	X		
10	Brindar capacitación al personal de las playas de estacionamiento para utilizar el servicio back-office de Easy-Park	X	X	

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Diseño del servicio

El servicio de Easy-Park utilizará como canal de interacción una aplicación (*app*) que será utilizada tanto por los usuarios como por los aliados estratégicos para realizar consultas, gestionar reservas y efectuar pago por el servicio recibido. A continuación, se detalla de manera simplificada cómo se ofrece el servicio Easy-Park a los usuarios.

**Gráfico 8. Servicio Easy-Park**



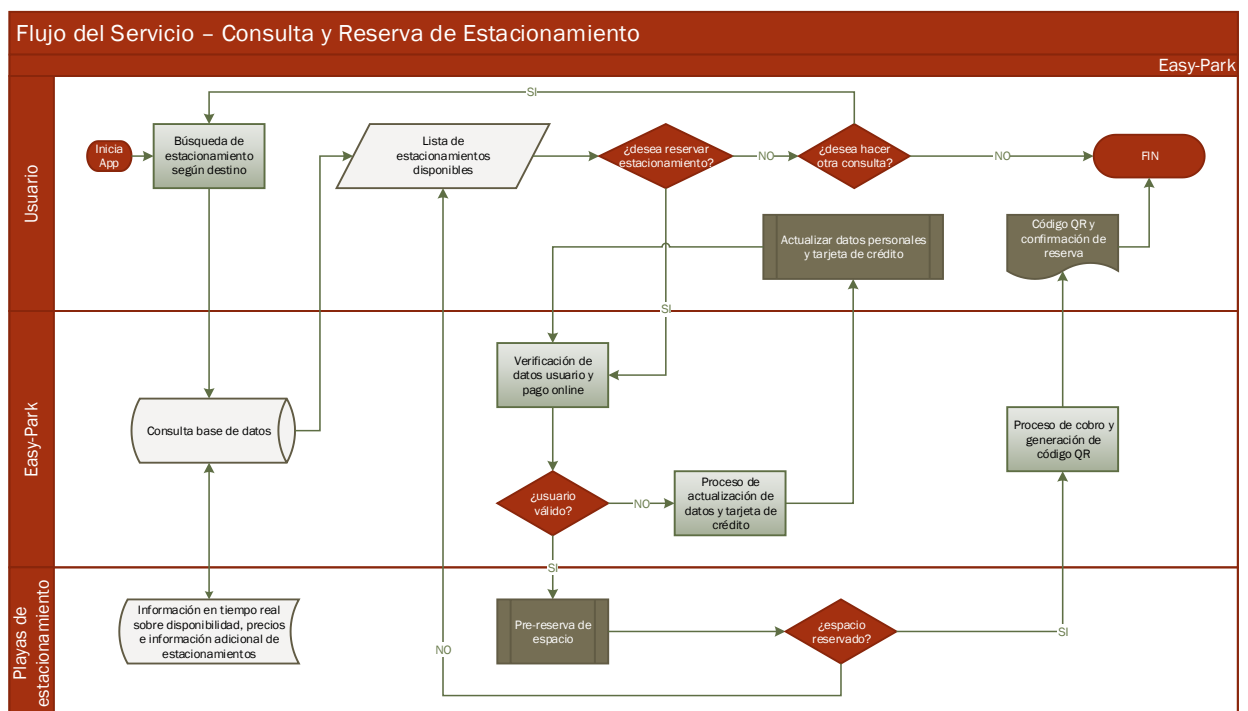
Fuente: Elaboración propia.

- 1) El interesado ingresa a la aplicación desde su *smartphone* y realiza una búsqueda de estacionamiento según su lugar de destino. Podrá escribir la dirección final, el nombre del local del lugar de destino o buscarlo en el mapa interactivo del *app*.
- 2) Easy-Park mostrará todas las alternativas de estacionamiento encontradas con información relevante sobre ubicación, precios y servicios adicionales prestados (lavado de auto, servicios higiénicos, etcétera).
- 3) En caso el usuario decida realizar una reserva, la podrá efectuar a través del mismo *app*, siempre que la playa elegida cuente con la opción de “reserva en-línea” y haya disponibilidad de espacio. La política de reservas es la siguiente:
  - Una vez efectuada la reserva vía Easy-Park, el conductor tendrá entre 5 y 15 minutos de gracia para llegar a la playa de estacionamiento elegida, sin que este tiempo cuente dentro de la primera hora de reserva. El tiempo de gracia varía dependiendo de la playa (ubicación, demanda, etcétera). La información de periodo de gracia de comunica antes de confirmar la reserva.
  - Expirado el periodo de gracia, se iniciará a contar el tiempo de estacionamiento (60 minutos) aun cuando el auto no haya llegado a la playa de estacionamiento.

- En caso de *no-show* dentro del tiempo estipulado o cancelación de la reserva, automáticamente se cargará la primera hora de estacionamiento y el costo de reserva sin lugar a devolución.
- 4) Una vez que se confirme la reserva, el usuario recibirá en su smartphone un código QR, el cual le servirá como confirmación de su reserva y le permitirá acceder a su espacio reservado al mostrarlo al ingreso de la playa de estacionamiento elegida.
  - 5) Los canales de atención al cliente (Community Manager) atenderán las 24 horas al día y de lunes a domingo, a fin de apoyar a los clientes en la atención de sus quejas y reclamos; asimismo, el área de sistemas atenderá con la misma disponibilidad para solucionar los problemas técnicos y/u operativos que se presenten.

#### 4. Diseño de procesos

Gráfico 9. Flujo del servicio



Fuente: Elaboración propia.

La plataforma de Easy-Park interactúa de manera permanente y automática con las tres partes involucradas en el servicio: los usuarios (conductores), los servidores de Easy-Park y las playas de estacionamiento. A continuación, se detalla el flujo del proceso del servicio.





del sistema a nuevos escenarios de estacionamientos y a la continua revisión automática de la plataforma para garantizar el buen funcionamiento de la misma.

En lo que respecta a la inversión inicial, se prevé una inversión de S/ 117.000 para el primer año de lanzamiento. En el anexo 9 se detalla la inversión mensual durante esta etapa de lanzamiento. A continuación, se detalla la inversión inicial necesaria.

**Tabla 19. Inversión inicial para el primer año de operaciones**

<b>Gasto en operaciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Inversión Inicial</b>
<b>Desarrollo del aplicativo</b>	1	S/. 70,000	<b>S/. 70,000</b>
Firma del contrato Avance al 80% Conformidad de entrega			
<b>Alquiler de servicio de nube</b>	12	S/. 1,200	<b>S/. 14,400</b>
Alquiler mensual del servicio			
<b>Servicios de datos y telecomunicaciones</b>	12	S/. 850	<b>S/. 10,200</b>
Pago mensual por servicios			
<b>Mantenimiento del aplicativo</b>	9	S/. 600	<b>S/. 5,400</b>
Servicios de terceros para mantenimiento y actualización del sistema (mensual)			
<b>Maquinaria y equipo</b>	2	S/. 8,500	<b>S/. 17,000</b>
Compra de equipos y sistemas			
		<b>Inversión Total</b>	<b>S/. 117,000</b>

Fuente: Elaboración propia.

A partir del segundo año, el monto operativo se reduciría a S/ 47.000, ya que no se volverá a invertir en el desarrollo del aplicativo sino se le dará mantenimiento y actualización al mismo regularmente. Dentro de estas actividades de mantenimiento se contempla la adaptación del servicio a nuevos escenarios de playas de estacionamientos y la posibilidad de desarrollar servicios complementarios con la búsqueda y reserva de estacionamientos.

Finalmente, como resultado del incremento del volumen de usuarios y playas de estacionamiento, se prevé que los gastos asociados a la aplicación incrementen anualmente en 10% a partir del tercer año.

## **Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos**

Para el presente proyecto se ha considerado constituir una sociedad anónima cerrada, cuya razón social será Easy-Park S.A.C. La empresa será propietaria de la plataforma electrónica y todas las operaciones se desarrollarán bajo esta razón social.

### **1. Estructura organizacional**

Easy-Park contará con una estructura jerárquica horizontal, contará con un Gerente General y tres gerencias que se dividirán por tareas o funciones. El enfoque es mantener una organización plana, donde la comunicación pueda ser rápida y fluida entre las áreas.

### **2. Organigrama**

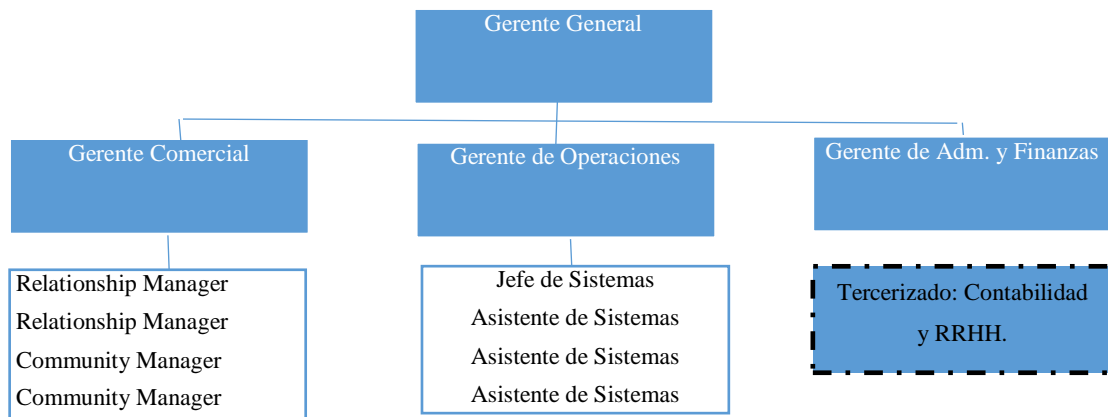
Easy-Park S.A.C. contará con tres gerencias principales (ver anexo 5 para más detalles). A continuación, se detallan las gerencias y su composición.

**Gerencia Comercial:** Encargada de las ventas y atención a los socios estratégicos, como las playas de estacionamientos, y a los clientes conductores. Asimismo, se encargará de generar una mayor captación de clientes y brindar atención postventa. Aquí se encontrará un Gerente de área con tres reportes.

**Gerencia de Operaciones:** Encargada del correcto funcionamiento de la plataforma electrónica, para que las transacciones de los clientes se realicen con éxito, también tendrá a su cargo el soporte tecnológico de toda la organización. En esta gerencia se encontrará un Jefe de Sistemas, quien contará con el apoyo de un asistente.

**Gerencia de Administración y Finanzas:** Encargada de las funciones de administración, finanzas y tesorería. Se tercerizarán las funciones de Contabilidad y Recursos Humanos.

**Gráfico 10. Organigrama**



Fuente: Elaboración propia.

Se contará con once colaboradores además del Gerente General, que se encontrarán bajo la planilla de la organización. Cabe señalar que las personas que se encargarán de las funciones de contabilidad y Recursos Humanos trabajarán bajo contrato de servicios tercerizados.

### **3. Política de Recursos Humanos**

Tendrá la política de inclusión social, para lo que se contará con personas con capacidades diferentes. Estas personas podrían trabajar en las posiciones de Community Manager y/o Asistente de Sistemas.

### **4. Estrategias de administración de Recursos Humanos**

El enfoque de recursos humanos se basará en una estrategia funcional de cada unidad de la empresa. Las funciones estarán orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

La herramienta de evaluación al personal será la KPI (*Key Performance Indicador*). Con esta herramienta se revisará el desempeño de cada área en función a los objetivos estratégicos.

Se realizarán programas de capacitación orientados al desarrollo de la creatividad e innovación de los trabajadores, para que con sus ideas Easy-Park pueda seguir desarrollando mejores soluciones tecnológicas para sus clientes.

Asimismo, el Gerente General, en conjunto con las gerencias de primera línea, deberá velar por generar un clima laboral de respeto y colaboración, creando la cultura organización de Easy-Park y cumplimiento con los valores establecidos.

## **5. Presupuesto del plan de Recursos Humanos**

Para los primeros años de la organización se ha considerado contar con once colaboradores además del Gerente General. Como política de recompensas, se considera que a partir del año 3 de funcionamiento de Easy-Park se podrá realizar un incremento en los sueldos del personal del 5%, y, de acuerdo al rendimiento de la compañía, se podrá revisar este porcentaje para los siguientes años.

En el anexo 6 se detalla el sueldo mensual de los colaboradores de Easy – Park.

## Capítulo VIII. Plan financiero

A continuación, se presenta el análisis de la viabilidad financiera de Easy-Park, el cual se ha realizado considerando la información detallada en los capítulos anteriores.

### 1. Supuestos y políticas

#### 1.1. Supuestos

En la siguiente tabla se detallan los principales supuestos que han sido utilizados para el análisis financiero de Easy-Park.

**Tabla 20. Supuestos empleados para el análisis financiero**

<b>a) Supuestos de ingresos.-</b>	
<b>a.1) Ingresos por afiliaciones:</b>	
Comisión mensual	S/. 5.00
Nº mensual de usuarios en el primer año:	
<b>Mes</b>	<b>Nº</b>
Enero	1,000
Febrero	1,200
Marzo	2,000
Abril	2,800
Mayo	3,200
Junio	3,500
Julio	4,000
Agosto	4,200
Septiembre	4,800
Octubre	5,000
Noviembre	5,100
Diciembre	5,200
<b>a.2) Ingresos por reservas:</b>	
Comisión por reserva:	S/. 1.70
Nº de reservas diarias (De lunes a viernes):	1,640
Nº de reservas diarias (Sábado y domingo):	1,215
<b>a.3) % de crecimiento anual (año 3 al año 5):</b>	<b>5%</b>
<b>b) Supuestos financieros.-</b>	
- Impuesto a la renta:	28%
- Vida útil de equipos diversos (en años):	5
- Vida útil de muebles y enseres (en años):	10
- Vida útil de la aplicación (en años):	10
- Alquiler mensual de oficinas:	S/. 3,000
- % de crecimiento de gastos asociados al aplicativo (año 3 al año 5)	10%
- % de crecimiento de gastos de personal (año 3 al año 5)	5%
- % de la comisión de VISANET	5.00%
- Costo de celulares otorgados a playas de estacionamiento	S/. 1,750
- Costo mensual del plan de datos de los celulares y mantenimiento VISANET	S/. 1,935

Fuente: Elaboración propia.

## 1.2. Políticas

- Política de pagos
  - Proveedores: Los pagos de facturas, boletas de venta y/o recibos por honorarios de proveedores se realizarán a los 30 días de recepción de dichos documentos. Los pagos se realizarán únicamente los días jueves de cada semana y deberán tener las siguientes aprobaciones:

**Tabla 21. Aprobaciones de pagos a proveedores**

Rangos	Cargos
Hasta S/ 5.000	Gerente de Administración y Finanzas
Más de S/ 5.000	Gerente de Administración y Finanzas
	Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

- Planilla: Los pagos de planillas se realizarán el último día hábil del mes, luego de la revisión y aprobación del Gerente de Administración y Finanzas.
  - Impuestos: Los impuestos serán pagados en el día del vencimiento de cada tributo, de acuerdo al cronograma de pagos publicado por SUNAT.
- Política de créditos: Por el modelo y operatividad del negocio no existen ventas al crédito, todo ingreso es al contado.
  - Política de compras: Todas las compras serán aprobadas de acuerdo a los rangos establecidos en la política de pagos.
  - Política de dividendos: No se repartirán dividendos en los primeros 5 años de operación. Posteriormente, se repartirán dividendos de acuerdo con la aprobación de la Junta General de Accionistas.

## 2. Inversión

La inversión inicial requerida para el proyecto es de S/ 272.583, según se detalla a continuación:

**Tabla 22. Detalle de inversión**

<b>a) Operativo:</b>		
Desarrollo del aplicativo	S/.	70,000
Alquiler del servicio de la nube	S/.	14,400
Servicios de datos y telecomunicaciones	S/.	10,200
Mantenimiento del aplicativo	S/.	5,400
Equipos diversos	S/.	17,000
Celulares (1)	S/.	1,750
<b>b) Administrativo:</b>		
Alquiler de oficina (2)	S/.	6,000
Muebles y enseres	S/.	5,000
Sueldos (3)	S/.	94,500
Gastos diversos (4)	S/.	400
<b>c) Marketing</b>		
Actividades de lanzamiento	S/.	20,000
Publicidad en zonas de influencia	S/.	22,983
Pauta digital	S/.	4,950
<b>TOTAL</b>	<b>S/.</b>	<b>272,583</b>

(1) Se considera la compra de 5 celulares para otorgarlos a las playas que no cuenten con un sistema de conteo de espacios instalado.

(2) Se considera 2 meses de alquiler.

(3) Se considera el sueldo de 3 meses de todos los colaboradores indicados en el plan de recursos humanos.

(4) Se considera 2 meses de gastos diversos, los cuales incluyen servicios básicos.

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Financiamiento

Para financiar el monto de la inversión se realizará un aporte de S/ 200.000 de los accionistas y se solicitará un préstamo bancario por S/ 75.000. Los datos del financiamiento se presentan a continuación.

**Tabla 23. Financiamiento de la empresa**

<b>a) Aporte de accionistas</b>	
Efectivo	S/ 200,000
<b>b) Préstamo bancario</b>	
Monto requerido (necesario)	S/ 72,583
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 272,583</b>
Monto del préstamo	S/ 75,000
Datos del préstamo:	
Plazo (en años)	4
Tasa de interés anual	12.00%
Periodo de pago de cuotas e interés:	Semestral
Periodo de gracia (en años):	1 año

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Presupuesto

Los presupuestos de ingresos, costos operativos y gastos de administración y de ventas son los siguientes:

**Tabla 24. Presupuesto de ingresos y gastos**

Presupuesto de ingresos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Ingresos por usuarios	-	210,000	220,500	231,525	243,101
Ingresos por reservas	-	867,408	910,778	956,317	1,004,133
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>1,077,408</b>	<b>1,131,278</b>	<b>1,187,842</b>	<b>1,247,234</b>

Presupuesto de costos operativos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Amortización del aplicativo	-	7,000	7,000	7,000	7,000
Alquiler del servicio de la nube	14,400	14,400	15,840	17,424	19,166
Servicios de datos y telecomunicaciones	10,200	10,200	11,220	12,342	13,576
Mantenimiento del aplicativo	5,400	7,200	7,920	8,712	9,583
Depreciación de equipos diversos	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400
Gasto de personal	38,100	152,400	160,020	168,021	176,422
Celulares (1)	1,750	-	-	-	-
Plan de datos celulares y mantenimiento Visanet	-	23,220	23,220	23,220	23,220
Comisión de Visanet	-	53,870	56,564	59,392	62,362
<b>Total</b>	<b>73,250</b>	<b>271,690</b>	<b>285,184</b>	<b>299,511</b>	<b>314,730</b>

Presupuesto de gastos administrativos y de ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Marketing	47,933	335,196	335,196	335,196	335,196
Alquiler de oficina	6,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Depreciación de muebles y enseres	83	500	500	500	500
Gasto de personal	56,400	225,600	236,880	248,724	261,160
Gastos diversos (agua, luz, etc)	400	2,400	2,400	2,400	2,400
<b>Total</b>	<b>110,816</b>	<b>599,696</b>	<b>610,976</b>	<b>622,820</b>	<b>635,256</b>

Fuente: Elaboración propia.



## 5. Estado de resultados y flujo de caja

- Estado de resultados

**Tabla 25. Estado de resultados**

	Año 1	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
	S/.	S/.		S/.		S/.		S/.	
Ingresos por servicios	-	1,077,408	100%	1,131,278	100%	1,187,842	100%	1,247,234	100%
Costos por servicios	-73,250	-271,690	-25%	-285,184	-25%	-299,511	-25%	-314,730	-25%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>-73,250</b>	<b>805,718</b>	<b>75%</b>	<b>846,094</b>	<b>75%</b>	<b>888,331</b>	<b>75%</b>	<b>932,505</b>	<b>75%</b>
Gastos de ventas y administración	-110,816	-599,696	-56%	-610,976	-54%	-622,820	-52%	-635,256	-51%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-184,066</b>	<b>206,022</b>	<b>19%</b>	<b>235,118</b>	<b>21%</b>	<b>265,511</b>	<b>22%</b>	<b>297,249</b>	<b>24%</b>
Gastos financieros	-	-17,541	-2%	-5,101	0%	-2,186	0%	-	0%
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>-184,066</b>	<b>188,481</b>	<b>17%</b>	<b>230,017</b>	<b>20%</b>	<b>263,325</b>	<b>22%</b>	<b>297,249</b>	<b>24%</b>
Impuesto a la renta	-	-52,775	-5%	-64,405	-6%	-73,731	-6%	-83,230	-7%
<b>Utilidad neta</b>	<b>-184,066</b>	<b>135,706</b>	<b>13%</b>	<b>165,612</b>	<b>15%</b>	<b>189,594</b>	<b>16%</b>	<b>214,019</b>	<b>17%</b>

Fuente: Elaboración propia.

- Flujo de caja

**Tabla 26. Flujo de caja**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
<b>Ingresos:</b>					
Aporte de accionistas	200,000	-	-	-	-
Préstamo obtenido	75,000	-	-	-	-
Ingresos por servicios	-	1,077,408	1,131,278	1,187,842	1,247,234
<b>Total ingresos</b>	<b>275,000</b>	<b>1,077,408</b>	<b>1,131,278</b>	<b>1,187,842</b>	<b>1,247,234</b>
<b>Egresos</b>					
Pago de préstamo e intereses	-	42,541	30,101	27,186	-
Desarrollo del aplicativo	70,000	-	-	-	-
Costos operativos	68,100	252,216	274,294	288,584	303,761
Gastos administrativos y de ventas	110,733	599,196	610,476	622,320	634,756
Compra de equipos diversos	17,000	-	-	-	-
Compra de muebles y enseres	5,000	-	-	-	-
Celulares (1)	1,750	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-	-	52,775	64,405	73,731
<b>Total egresos</b>	<b>272,583</b>	<b>893,953</b>	<b>967,646</b>	<b>1,002,495</b>	<b>1,012,249</b>
<b>Saldo del periodo</b>	<b>2,417</b>	<b>183,455</b>	<b>163,632</b>	<b>185,347</b>	<b>234,986</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>-</b>	<b>2,417</b>	<b>185,872</b>	<b>349,504</b>	<b>534,851</b>
<b>Saldo final del periodo</b>	<b>2,417</b>	<b>185,872</b>	<b>349,504</b>	<b>534,851</b>	<b>769,837</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 6. Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto se presenta a continuación:

**Tabla 27. Evaluación financiera**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
<b>EBIT</b>		-184,066	206,022	235,118	265,511	297,249
28%		-	57,686	65,833	74,343	83,230
<b>EBIT * (1-T)</b>		-184,066	148,336	169,285	191,168	214,019
Depreciación y amortización		3,483	10,900	10,900	10,900	10,900
<b>EBIT * (1-T) + Depreciación</b>		-180,583	159,236	180,185	202,068	224,919
<b>(-) Inversión</b>						
Operativo:	-118,750					
Administrativo:	-105,900					
Marketing	-47,933					
<b>FCFF Económico</b>	-272,583	-180,583	159,236	180,185	202,068	224,919
Deuda	-75,000					
Amortización		-	-25,000	-25,000	-25,000	-
Interés		-	-17,541	-5,101	-2,186	0
Escudo fiscal		-	4,911	1,428	612	-
Servicio de deuda	-75,000	-	-37,630	-28,673	-26,574	-
Aporte	-200,000					
<b>FCFE Financiero</b>	-200,000	-180,583	121,606	151,512	175,494	224,919

<b>COK</b>	12%
<b>WACC</b>	$KD*(1-T)(D/D+E)+COK*(E/D+E)$
<b>WACC</b>	11.02%

<b>FCFF Económico</b>	
Valor actual	S/. 364,611.85
VAN	S/. 92,028.85
TIR	18.09%
Payback	3.56 años

<b>FCFE Financiero</b>	
VA	S/. 295,632.04
VAN	S/. 82,706.94
TIR	19.63%
Payback	3.61 años

Fuente: Elaboración propia.

Según se puede observar en los resultados obtenidos, el proyecto es viable financieramente y la inversión efectuada será recuperada en casi 4 años.

## 7. Punto de equilibrio

Para hallar el punto de equilibrio se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo de Venta unitario}}$$

Debido a que los ingresos del proyecto provienen de dos fuentes, comisión de usuarios (membresía) y comisión por reservas, se ha efectuado el cálculo del punto de equilibrio para cada tipo de ingreso de forma separada.

- Punto de equilibrio de la comisión de usuarios:

**Tabla 28. Punto de equilibrio de la comisión de usuarios**

		Costos fijos			
		Precio de Venta Unitario - Costo de Venta unitario			
		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		S/.	S/.	S/.	S/.
Punto de equilibrio	=	152,678	156,362	160,230	164,291
(usuarios)		3.74	3.68	3.61	3.54
Punto de equilibrio	=	40,832	42,530	44,384	46,418
(usuarios)					

Fuente: Elaboración propia.

Según el cálculo efectuado, se necesita un número de comisiones anuales de 40.832 (año 2) a 46.418 (año 5).

- Punto de equilibrio de la comisión de reservas

**Tabla 29. Punto de equilibrio de la comisión de reservas**

		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		S/.	S/.	S/.	S/.
Punto de equilibrio	=	630,638	645,854	661,831	678,607
(Reservas)		1.27	1.25	1.23	1.20
Punto de equilibrio	=	496,054	516,675	539,208	563,908
(Reservas)					

Fuente: Elaboración propia.

Según el cálculo efectuado, se necesita un número de reservas anuales de 496.054 (año 2) a 563.908 (año 5).

## Capítulo IX. Plan de contingencias

A continuación, se detallan acciones que Easy-Park podría implementar en un mediano plazo a fin de garantizar la rentabilidad esperada, de acuerdo a las proyecciones financieras, y el óptimo funcionamiento de su plataforma:

### 1. Rentabilidad

- Incorporar publicidad en el *app* a través de banners o vídeos cortos.  
Esta iniciativa podría generar ingresos extras de manera rápida a través de venta de publicidad ya sea como “*display*” o canje de publicidad (video de 30 o 40 segundos) para hacer una consulta libre.
- Ofrecer servicios complementarios en la playa de destino: lavado de auto, carga de batería, compra de SOAT, etcétera.  
Estos servicios podrían ofrecerse en determinadas playas de estacionamiento.
- Incorporar a la plataforma el servicio de *valet parking* en el punto de destino que se encargará de recoger el auto dónde el conductor lo solicite.
- Incorporar alquiler de estacionamientos de particulares en edificios de vivienda (abonados).  
Esta alternativa busca incrementar el número de estacionamientos en determinadas zonas al dar la opción de buscar lugares de estacionamientos en casas y edificios particulares que quieran alquilar sus estacionamientos bajo la modalidad de abonado.
- Realizar convenios de descuento entre las playas de estacionamiento y los locales comerciales ubicados en la zona de influencia de las empresas/oficinas/restaurantes.

### 2. Operación

- Ante cualquier problema para realizar las reservas, el sistema enviará *e-mails* y SMS de manera automática a las playas de estacionamiento para informar de la falla y confirmar las reservas actualmente efectuadas. El sistema no permitirá realizar nuevas reservas hasta que el servicio se restablezca.
- Incorporar playas de estacionamientos independientes, incrementando la cantidad de espacios disponibles en la aplicación.
- Se desarrolla un sistema de cobranza paralelo con tarjetas prepago recargables en los principales supermercados, gasolineras y estaciones de servicio.

## Capítulo X. Conclusiones

Entre las principales conclusiones del presente plan de negocios, encontramos las siguientes ideas claves:

- De acuerdo a los estudios realizados, el modelo de negocio de Easy-Park es viable y sostenible en el tiempo dado el valor agregado que aporta a los conductores de Lima y al flujo de ingresos que genera producto de su operaciones.
- Por el lado de los aliados estratégicos, los principales operadores de estacionamientos estarían interesados en contar con una alternativa que los ayude a mejorar su ratio de ocupabilidad, generando mayor tráfico hacia sus playas.
- La rentabilidad esperada de Easy-Park la hace interesante a distintos grupos de interés (inversionistas, fondos concursables, etc.) por lo que se esperaría conseguir fácilmente fuentes de financiamiento para iniciar el proyecto en un corto plazo.
- Si bien el proyecto inicialmente está centrado en tres distritos de Lima, el modelo es rápidamente replicable en otros distritos de la capital y varias ciudades del país, por lo que se recomienda iniciar un proceso de expansión rápido, una vez que se cumplan los objetivos de corto plazo y el aplicativo funcione de manera estable.

## **Bibliografía**

APOYO Consultoría (2016). *Situación económica y proyecciones. Abril 2016*. Lima: APOYO Consultoría.

Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Fecha de consulta: 08/05/2016. Disponible en <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>>

Canal N (2015). “Robo de autos: 16 vehículos son robados diariamente en Lima”. Sección Actualidad. En: *Canal N*. 1 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 30/09/2015. <<http://canaln.pe/actualidad/robo-autos-16-vehiculos-son-robados-diariamente-lima-n192012>>.

Diario Correo (2015). “Crisis de parqueos ahoga a cuatro distritos de Lima”. Fecha de consulta: 09/08/2015. < <http://diariocorreo.pe/ciudad/crisis-de-parqueos-ahoga-a-cuatro-distritos-de-lima-568663>>

El Comercio. (2015a). “Miraflores Parque Subterráneo se construirá en julio”. Sección Lima. En *Diario El Comercio*, 14 junio de 2015, fecha de consulta 15/11/2015 < <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/miraflores-parqueo-subterraneo-se-construiria-desde-julio-noticia-1818557>>

El Comercio (2015b). “Unas 1.500 localidades tendrán banda ancha en marzo del 2016”. Sección economía. En: *Diario El Comercio*. 31 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 30/09/2015. <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/unas-1500-localidades-tendran-banda-ancha-marzo-2016-noticia-1814716>>.

El Comercio (2015c). “Perú ocupa el puesto 34 en el Índice de Conectividad”. Sección Tecnología. En: *El Comercio*. 23 de abril de 2015. Fecha de consulta: 30/09/2015. <<http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/peru-ocupa-puesto-34-indice-conectividad-noticia-1806293>>.

Fondo Monetario Internacional (2016). *Perspectivas económicas. Las Américas: Administrando transiciones y riesgos*. Fecha de consulta: 08/05/2016. Disponible en <<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2016/whd/pdf/wreo0416s.pdf>>

David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación

GfK (2015). *Uso de Internet en el Perú. Abril 2015*. [diapositivas]. Lima: GfK. Disponible en <<http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-uso-de-internet-en-el-per-abril-2015>>

Ipsos Perú (2015a). “Encuesta nacional urbano rural”. *Opinión Data*. Lima, año 15, núm. 193, p. 2-4.

Ipsos Perú (2015b). “Encuesta nacional urbana”. *Opinión Data*. Lima, año 15, núm. 193, p. 4-6.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.

Lima Cómo Vamos (2016). *Encuesta Lima Cómo Vamos. VI Informe de percepción sobre calidad de vida*. Lima: Lima Cómo Vamos.

Municipalidad de Miraflores (2011). *Propuesta de Iniciativa Privada para la Construcción y Operación de Estacionamiento Subterráneo en el Distrito de Miraflores, Ordenamiento y Mejora del Tránsito Peatonal y Vehicular en el área de influencia*. Disponible en <<http://www.miraflores.gob.pe/obras/playas-estacionamiento/docs/Propuesta.pdf>>

Municipalidad de San Isidro (2009). *Iniciativa Privada, Playa de estacionamiento bajo de la avenida Rivera Navarrete, Estudios, Proyectos y Planificación SA – Sucursal del Perú – EPYPSA*. Disponible en <[http://www.msi.gob.pe/portal/msi-documentos/CEPRI/IP-01-2009\\_Declaratoria-Playa\\_de\\_Estacionamiento\\_Subternea\\_bajo\\_de\\_la\\_Av\\_Rivera\\_Navarrete.pdf](http://www.msi.gob.pe/portal/msi-documentos/CEPRI/IP-01-2009_Declaratoria-Playa_de_Estacionamiento_Subternea_bajo_de_la_Av_Rivera_Navarrete.pdf)>

Ochoa, Carlos (2013). “¿Qué tamaño de muestra necesito?” *Netquest*. Fecha de consulta: 20/10/2015 <<http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/>>

Porter, Michael (2010). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Pearson Educación.

Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Start Up Perú (2015). “Emprendedores dinámicos y de alto impacto”. Sección Concursos. Fecha de consulta: 18/12/2015. <[http://www.start-up.pe/empresarios\\_dinamicos\\_alto\\_impacto.html](http://www.start-up.pe/empresarios_dinamicos_alto_impacto.html)>

Wayra Perú (2015). “Wayra Perú en cifras”. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://wayra.co/pe>>.



## **Anexos**

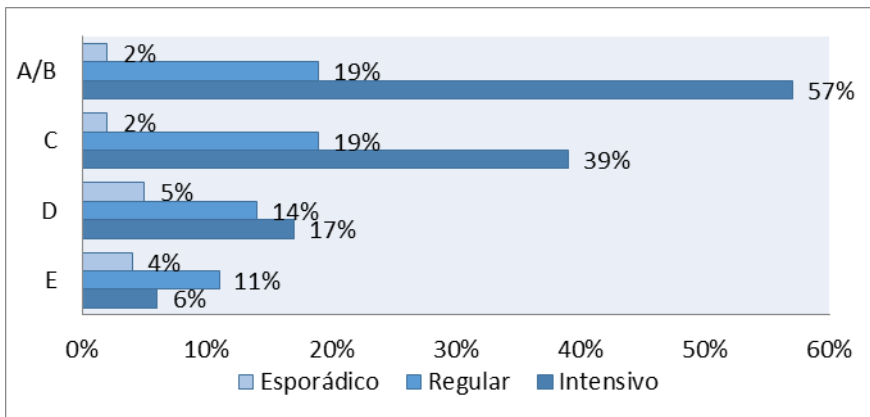
## Anexo 1. Perfil del usuario de internet

### Perfil del usuario de internet



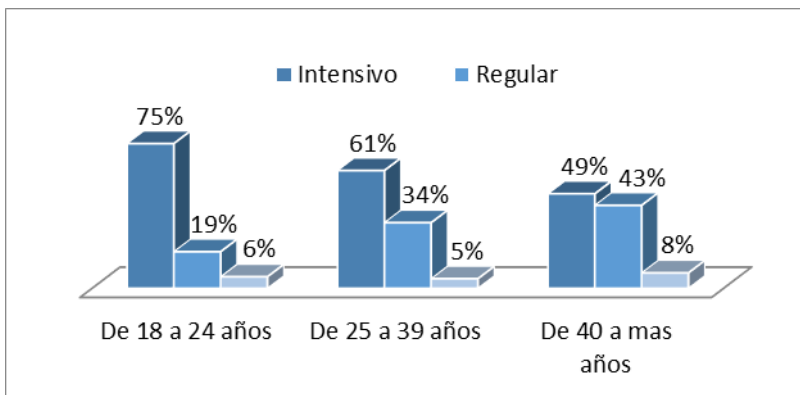
Fuente: GFK

### Perfil del usuario de internet por NSE



Fuente: GFK

### Perfil del usuario de internet según grupos de edad



Fuente: GFK.

## Anexo 2. Guía de preguntas para las entrevistas con los operadores de estacionamientos

¿Cuál es la proporción de abonados e independientes en las playas de estacionamientos ubicadas en los distritos Miraflores, San Isidro y Cercado de Lima?
¿Cuáles son las playas de estacionamientos dentro de Miraflores, San Isidro y Cercado de Lima que tienen mayor ocupabilidad y/o demanda?
En los distritos antes mencionados, ¿consideran que aún tienen estacionamientos que no son utilizados/ocupados en su totalidad?
¿Cuál es la cantidad o el porcentaje de playas de estacionamientos donde tienen el sistema que indica el número de estacionamientos disponibles, en los distritos antes mencionados?
¿Tienen planes de implementar este sistema de conteo en todas sus playas ubicadas en los distritos antes mencionados?
¿Se puede tener acceso a la ubicación, número de estacionamientos, precio por hora y porcentaje de ocupabilidad de las playas de estacionamiento por hora en determinados distritos?
¿Le interesaría formar una alianza con un tercero que le permita maximizar el uso de sus estacionamientos mediante una aplicación donde incluso se puedan generar reservas en línea por los clientes finales?

## Anexo 3. Estimación de la demanda de estacionamientos vía Easy-Park

Inicio	Fin	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
00:00	01:00	0	0	0	0	0	0	0
01:00	02:00	0	0	0	0	0	0	0
02:00	03:00	0	0	0	0	0	0	0
03:00	04:00	0	0	0	0	0	0	0
04:00	05:00	0	0	0	0	0	0	0
05:00	06:00	50	50	50	50	50	20	20
06:00	07:00	70	70	70	70	70	30	30
07:00	08:00	100	100	100	100	100	30	30
08:00	09:00	200	200	200	200	200	50	50
09:00	10:00	300	300	300	300	300	100	100
10:00	11:00	240	240	240	240	240	100	100
11:00	12:00	200	200	200	200	200	160	160
12:00	13:00	180	180	180	180	180	200	200
13:00	14:00	300	300	300	300	300	240	240
14:00	15:00	240	240	240	240	240	240	240
15:00	16:00	180	180	180	180	180	140	140
16:00	17:00	180	180	180	180	180	160	160
17:00	18:00	180	180	180	180	180	200	200
18:00	19:00	260	260	260	260	260	240	240
19:00	20:00	200	200	200	200	200	200	200
20:00	21:00	160	160	160	160	160	160	160
21:00	22:00	120	120	120	120	120	100	100
22:00	23:00	100	100	100	100	100	40	40
23:00	00:00	20	20	20	20	20	20	20
<b>Total de reservas (e)</b>		<b>3280</b>	<b>3280</b>	<b>3280</b>	<b>3280</b>	<b>3280</b>	<b>2430</b>	<b>2430</b>

#### Anexo 4. Parque automotor nacional 2004-2012

19.22 PARQUE AUTOMOTOR EN CIRCULACIÓN A NIVEL NACIONAL, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2004 - 2012 (Unidades)									
Departamento	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Total</b>	<b>1 361 403</b>	<b>1 440 017</b>	<b>1 473 530</b>	<b>1 534 303</b>	<b>1 640 970</b>	<b>1 732 834</b>	<b>1 849 690</b>	<b>1 979 865</b>	<b>2 137 837</b>
Amazonas	1 975	2 020	2 103	2 168	2 218	2 292	2 390	2 407	2 400
Áncash	19 293	19 382	19 757	20 354	21 001	21 309	22 086	23 322	25 418
Apurímac	3 730	3 816	3 879	3 916	3 934	3 973	3 969	3 966	4 039
Arequipa	78 858	79 544	81 293	84 829	91 674	98 270	106 521	118 985	134 533
Ayacucho	3 882	3 919	3 969	4 153	5 404	5 572	5 716	5 784	5 941
Cajamarca	8 882	9 501	10 256	11 255	12 383	13 563	15 107	17 320	19 673
Cusco	35 342	35 705	36 204	37 592	39 688	42 175	45 090	48 491	53 675
Huancavelica	1 043	1 061	1 080	1 103	1 216	1 291	1 319	1 317	1 323
Huánuco	10 968	10 886	10 836	10 892	11 255	11 382	11 864	12 576	13 476
Ica	22 692	22 753	22 834	23 170	25 498	25 691	26 135	26 419	26 551
Junín	43 468	43 648	44 454	46 091	47 769	49 404	51 094	53 118	56 237
La Libertad	97 590	153 777	152 847	153 251	155 411	156 646	158 672	162 026	167 325
Lambayeque	37 967	38 263	38 744	39 930	41 920	43 689	45 881	49 440	53 902
Lima 1/	866 881	885 636	912 763	957 368	1 036 850	1 106 444	1 195 353	1 287 454	1 395 576
Loreto	5 336	5 286	5 215	5 154	5 132	5 089	5 089	5 211	5 313
Madre de Dios	823	819	827	870	913	941	986	1 027	1 062

#### Anexo 5. Perfiles del personal

Descripción del puesto N°1	
<b>Título del puesto:</b>	Gerente General
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser el representante legal de la empresa.</li> <li>- Establecer las políticas y garantizar su cumplimiento.</li> <li>- Participar en las reuniones de Junta General de Accionistas, presentando los resultados obtenidos.</li> <li>- Asegurar y monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.</li> </ul>
<b>Formación:</b>	Administrador de empresas / Ingeniero de sistemas
<b>Idiomas:</b>	Inglés (Nivel avanzado)
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 6 años en puestos similares
<b>Habilidades y competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión de negocios</li> <li>- Planificación estratégica</li> <li>- Capacidad de toma de decisiones</li> <li>- Capacidad de liderar y trabajar en equipo</li> <li>- Buena comunicación</li> <li>- Con enfoque al logro de los objetivos</li> </ul>
<b>Jornada laboral:</b>	Tiempo completo

<b>Descripción del puesto N°2</b>	
<b>Título del puesto:</b>	Gerente Comercial
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer las estrategias comerciales para el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>- Analizar el mercado y lanzar promociones exitosas.</li> <li>- Proponer nuevos proyectos o actualizaciones al aplicativo.</li> <li>- Desarrollar y mantener relaciones con el sector al que pertenece la empresa.</li> </ul>
<b>Formación:</b>	Administrador de sistemas / Marketing
<b>Idiomas:</b>	Inglés (Nivel avanzado)
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 4 años en puestos similares
<b>Habilidades y competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de liderar equipos</li> <li>- Buena comunicación</li> <li>- Con enfoque al logro de los objetivos</li> <li>- Innovador</li> </ul>
<b>Jornada laboral:</b>	Tiempo completo
<b>Descripción del puesto N°3</b>	
<b>Título del puesto:</b>	Gerente de Operaciones
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar el correcto funcionamiento del aplicativo Easy-Park.</li> <li>- Mantener el aplicativo constantemente actualizado.</li> <li>- Liderar las reuniones con los socios estratégicos para la presentación de información operativa.</li> </ul>
<b>Formación:</b>	Ingeniero de Sistemas
<b>Grado académico:</b>	Superior universitaria
<b>Idiomas:</b>	Inglés (Nivel avanzado)
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 4 años en puestos similares
<b>Habilidades y competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar soluciones rápidas a los problemas.</li> <li>- Planear, organizar y dirigir adecuadamente.</li> <li>- Comunicación clara y efectiva.</li> <li>- Capacidad de diálogo y concertación</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Jornada laboral:</b>	Tiempo completo
<b>Descripción del puesto N°4</b>	
<b>Título del puesto:</b>	Gerente de Administración y Finanzas
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y controlar los asuntos administrativos y financieros de la empresa, comunicándolos oportunamente a la Gerencia General.</li> <li>- Revisar y aprobar los estados financieros y presupuestos anuales.</li> <li>- Controlar las finanzas de la empresa de tal manera que se asegure su rentabilidad.</li> <li>- Supervisar el flujo de efectivo de la empresa.</li> <li>- Apoyar en la toma de decisiones, brindando información transparente y oportuna.</li> <li>- Elaboración de informes financiero-contables.</li> </ul>
<b>Formación:</b>	Administrador de empresas / Contador
<b>Grado académico:</b>	Superior universitaria
<b>Idiomas:</b>	Inglés (Nivel avanzado)
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 4 años en puestos similares
<b>Habilidades y competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar soluciones rápidas a los problemas.</li> </ul>

<b>competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear, organizar y dirigir adecuadamente.</li> <li>- Capacidad de análisis crítico.</li> <li>- Comunicación clara y efectiva.</li> </ul>
<b>Jornada laboral:</b>	Tiempo completo
<b>Descripción del puesto N°5</b>	
<b>Título del puesto:</b>	Relationship Manager
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar los planes operativos con los socios estratégicos (playas de estacionamientos) con la finalidad de garantizar una correcta y completa atención de las demandas comerciales de los mismos y la calidad del servicio brindado a los conductores.</li> <li>- Elaborar los files de afiliación de los socios estratégicos con la empresa, para la aprobación de la Gerencia Comercial y General.</li> <li>- Verificar que se cumplan con las políticas y procedimientos con los socios estratégicos.</li> <li>- Apoyar a los socios estratégicos para asegurar que el servicio prestado a los conductores sea un servicio de calidad.</li> <li>- Revisar y aprobar los reportes operativos para la entrega a los socios estratégicos.</li> </ul>
<b>Formación:</b>	Administrador de empresas
<b>Grado académico:</b>	Superior universitaria
<b>Idiomas:</b>	Inglés (Nivel intermedio)
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 2 años como ejecutivo de cuentas clave en empresas similares.
<b>Habilidades y competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración, organización y métodos.</li> <li>- Buen trato y atención a los socios estratégicos.</li> <li>- Técnicas estadísticas.</li> <li>- Capacidad para prestar soporte técnico y administrativo a la organización y/o socios estratégicos.</li> </ul>
<b>Jornada laboral:</b>	Tiempo completo
<b>Descripción del puesto N°6</b>	
<b>Título del puesto:</b>	Community Manager
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear, dinamizar y explotar comunidades de usuarios, captándolos y fidelizándolos con la empresa.</li> <li>- Brindar respuestas inmediatas a los clientes/usuarios/seguidores de la empresa.</li> <li>- Estar actualizado de forma permanente con las últimas tendencias en redes sociales.</li> </ul>
<b>Formación:</b>	Administrador de empresas / Marketing / Comunicador Social
<b>Grado académico:</b>	Superior universitaria
<b>Idiomas:</b>	Inglés (Nivel intermedio)
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 2 años en puestos similares
<b>Habilidades y competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser innovador</li> <li>- Ser proactivo y buen comunicador.</li> <li>- Tener la habilidad de ponerse en el lugar de los clientes/usuarios/seguidores de la empresa, a fin de brindar las respuestas correctas.</li> <li>- Correcta ortografía y redacción.</li> </ul>
<b>Jornada laboral:</b>	Tiempo completo

<b>Descripción del puesto N°7</b>	
<b>Título del puesto:</b>	Jefe de Sistemas
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas informáticos de la empresa y del aplicativo Easy-Park.</li> <li>- Organizar y administrar las redes locales y la conectividad de voz y datos de la empresa.</li> <li>- Efectuar los mantenimientos de los sistemas de forma periódica y oportuna.</li> </ul>
<b>Formación:</b>	Ingeniero de sistemas
<b>Grado académico:</b>	Superior universitaria
<b>Idiomas:</b>	Inglés (Nivel avanzado)
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 2 años en puestos similares
<b>Habilidades y competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar soluciones rápidas a los problemas.</li> <li>- Supervisar los proyectos a su cargo</li> <li>- Capacidad de supervisar tareas múltiples</li> <li>- Comunicación clara y efectiva.</li> </ul>
<b>Jornada laboral:</b>	Tiempo completo
<b>Descripción del puesto N°8</b>	
<b>Título del puesto:</b>	Asistente de sistemas
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar en el correcto funcionamiento de los sistemas informáticos de la empresa y del aplicativo Easy-Park.</li> <li>- Brindar soporte en la administración de las redes locales y la conectividad de voz y datos de la empresa.</li> <li>- Apoyar en la ejecución de los mantenimientos de los sistemas de forma periódica y oportuna.</li> </ul>
<b>Formación:</b>	Ingeniero de sistemas
<b>Grado académico:</b>	Superior universitaria (incompleta - en proceso)
<b>Idiomas:</b>	Inglés (Nivel intermedio)
<b>Experiencia:</b>	Experiencia mínima de 6 meses en puestos similares
<b>Habilidades y competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser colaborador</li> <li>- Ser proactivo.</li> <li>- Capacidad de adaptación y aprendizaje rápido</li> </ul>
<b>Jornada laboral:</b>	Tiempo completo

## Anexo 6. Sueldos de los colaboradores de Easy-Park

Puesto	Sueldo Mensual
Gerente General	S/. 6,000.00
Gerente Comercial	S/. 4,000.00
Gerente de Operaciones	S/. 4,000.00
Gerente de Administración y Finanzas	S/. 3,500.00
Relationship Manager - 2 personas	S/. 4,100.00
Community Manager - 2 personas	S/. 4,200.00
Jefe de Sistemas	S/. 3,000.00
Asistente de Sistemas - 3 personas	S/. 2,700.00
<b>Total planilla</b>	<b>S/. 31,500.00</b>

## Anexo 7. Nivel socioeconómico Lima Metropolitana

### PROMEDIOS

	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – <b>gasto promedio</b>	S/. 662	S/. 913	S/. 826	S/. 705	S/. 742	S/. 646	S/. 514	S/. 449
Grupo 2 : Vestido y Calzado – <b>gasto promedio</b>	S/. 87	S/. 186	S/. 137	S/. 84	S/. 92	S/. 71	S/. 55	S/. 44
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – <b>gasto promedio</b>	S/. 213	S/. 483	S/. 336	S/. 207	S/. 230	S/. 171	S/. 130	S/. 84
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – <b>gasto promedio</b>	S/. 100	S/. 592	S/. 148	S/. 68	S/. 76	S/. 57	S/. 41	S/. 38
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – <b>gasto promedio</b>	S/. 151	S/. 363	S/. 253	S/. 141	S/. 156	S/. 119	S/. 86	S/. 61
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – <b>gasto promedio</b>	S/. 192	S/. 943	S/. 331	S/. 149	S/. 166	S/. 124	S/. 66	S/. 47
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – <b>gasto promedio</b>	S/. 234	S/. 901	S/. 406	S/. 208	S/. 240	S/. 159	S/. 86	S/. 61
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – <b>gasto promedio</b>	S/. 93	S/. 232	S/. 140	S/. 87	S/. 96	S/. 74	S/. 57	S/. 50
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>S/. 2,861</b>	<b>S/. 7,123</b>	<b>S/. 4,125</b>	<b>S/. 2,774</b>	<b>S/. 3,019</b>	<b>S/. 2,396</b>	<b>S/. 1,795</b>	<b>S/. 1,427</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*</b>	<b>S/. 3,599</b>	<b>S/. 11,099</b>	<b>S/. 5,308</b>	<b>S/. 3,376</b>	<b>S/. 3,648</b>	<b>S/. 2,957</b>	<b>S/. 2,045</b>	<b>S/. 1,436</b>

\* Ingreso estimado en base al gasto - INEI



## Anexo 8. Guía de *focus group*

<b>Facilitadores:</b>	Daniel Gamarra Jackeline Ojeda Carla Fernandez
<b>Lugar:</b>	Universidad Pacífico
<b>Participantes</b>	6 personas
<b>Edad:</b>	28-35 años
<b>Objetivos:</b>	Identificar la problemática de estacionamientos Recoger opiniones sobre Easy Park (Usos y precios)
<b>Resultados:</b>	Easy Park debe ser: Sencillo de utilizar, Seguro y confiable.
<b>Opiniones adicionales</b>	Adicionar información sobre Lavado de autos, recarga de batería, cambio de llanta, entre otros.

## Anexo 9. Guía de encuesta – Aplicativo de estacionamientos

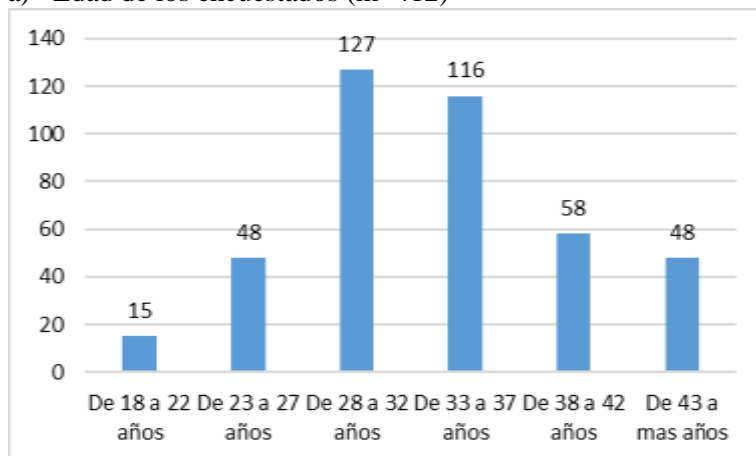
<b>Ficha Técnica</b>	
<b>Grupo Objetivo</b>	Hombres y mujeres de 18 o más años de edad que viven en Lima Metropolitana y que frecuente se movilizan en autos particulares.
<b>Tamaño de la muestra</b>	412 encuestas recibidas. 383 encuestas válidas que cumplieron el perfil objetivo buscado.
<b>Técnica de recolección de datos</b>	Encuestas virtuales hechas a través de Google Forms de 20 preguntas que tenía una duración aproximada de 7 minutos
<b>Tipo de la muestras</b>	Muestreo no probabilístico aleatorio.
<b>Preguntas que se formularon</b>	Ver a continuación
<b>Fecha de realización de encuestas</b>	Entre el 14 y 27 de septiembre de 2015.
<b>Margen de error observado</b>	Nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5% (Ochoa 2013).
<b>Área de la encuesta</b>	Lima Metropolitana.

## 1. Preguntas de encuesta realizada a público objetivo

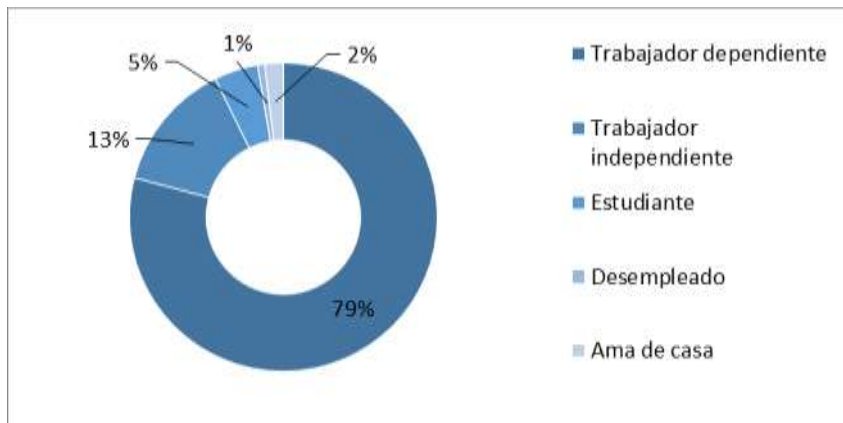
- a. Indique su rango de edad
- b. ¿Cuál es su profesión u ocupación?
- c. Indique su cargo actual
- d. ¿En qué distrito de Lima vive?
- e. ¿Usted utiliza vehículo particular regularmente para desplazarse de un lugar a otro en la ciudad?
- f. En promedio, ¿cuántas veces a la semana utiliza el auto?
- g. ¿Frecuenta estacionar su vehículo en los distritos de San Isidro, Miraflores y/o Centro de Lima?
- h. En promedio, ¿cuántas veces a la semana se dirige a los distritos de San Isidro, Miraflores y/o Centro de Lima conduciendo su vehículo y se estacionan en playas públicas o privadas de la zona?
- i. Por lo general cuando se dirige a estos distritos ¿dónde suele estacionar?
- j. ¿Qué actividad realiza generalmente cuando se dirige a los distritos antes mencionados?
- k. Cuando usted maneja al distrito de SAN ISIDRO, ¿encuentra fácilmente estacionamiento?
- l. Cuando usted maneja al distrito de MIRAFLORES, ¿encuentra fácilmente estacionamiento?
- m. Cuando usted maneja al CENTRO DE LIMA, ¿encuentra fácilmente estacionamiento?
- n. ¿Considera importante conocer la disponibilidad de estacionamiento en las playas privadas en los tres distritos antes mencionados a través de una herramienta tecnológica de fácil uso?
- o. Si se le ofreciera un *app* que le permita conocer la disponibilidad de estacionamientos en su lugar de destino e inclusive hacer una reserva antes de llegar, ¿estaría dispuesto a utilizar el *app*?
- p. ¿Cuánto paga en promedio por estacionar una hora en SAN ISIDRO?
- q. ¿Cuánto paga en promedio por estacionar una hora en MIRAFLORES?
- r. ¿Cuánto paga en promedio por estacionar una hora en CENTRO DE LIMA?
- s. En caso de poder efectuar una reserva de estacionamiento antes de llegar, ¿estaría de acuerdo en pagar una comisión de S/ 2,00 para efectuar dicha reserva?
- t. ¿Estaría dispuesto a efectuar el pago de la reserva y/o su estacionamiento con tarjeta de crédito o débito a través del *app*?

## 2. Resultados de la Encuesta

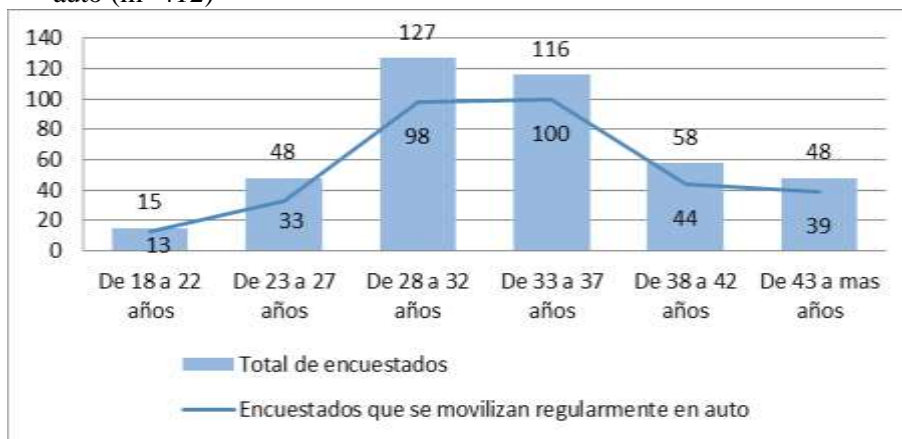
a) Edad de los encuestados (m=412)



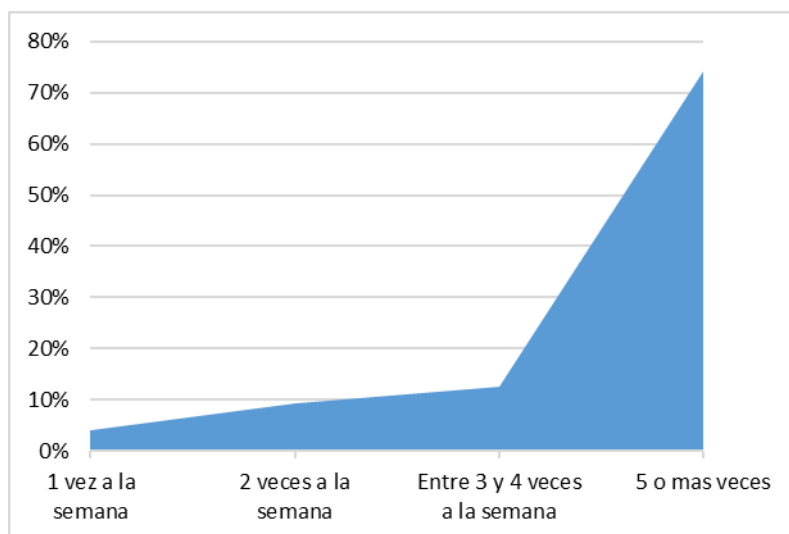
b) Profesión u ocupación de los encuestados (m= 412)



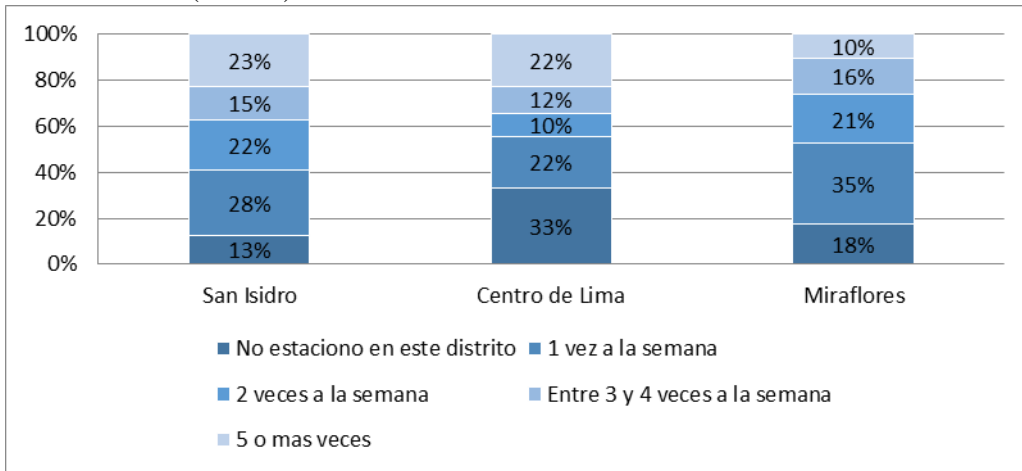
c) Total de encuestados por rango de edad vs. Encuestados que se movilizan regularmente en auto (m=412)



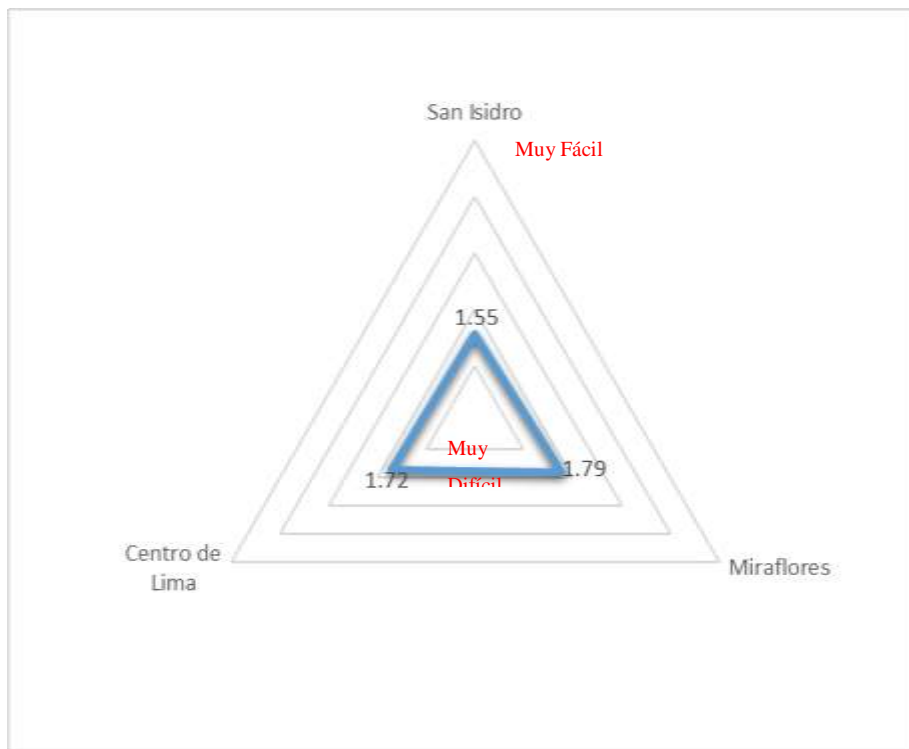
d) En promedio, ¿cuántas veces a la semana utiliza el auto? (en % sobre el total de encuestados, m=383. Dif: 23 no se movilizan en auto y 6 no viven en Lima)



e) En promedio, ¿cuántas veces a la semana se dirige a los distritos de San Isidro, Miraflores y/o Centro de Lima conduciendo su vehículo y se estacionan en playas públicas o privadas de la zona? (m=383)



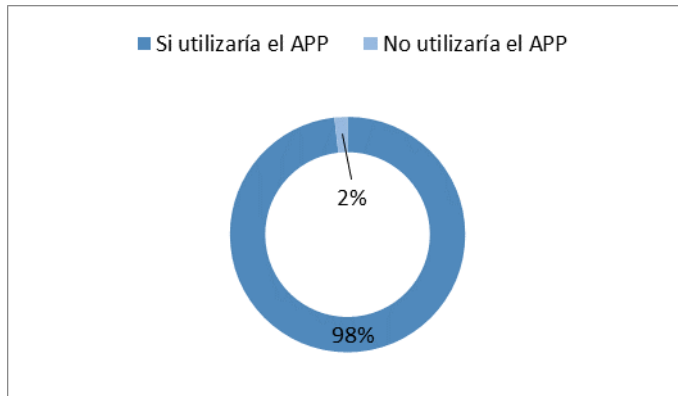
f) Dificultad para encontrar estacionamientos en los distritos objetivos (muy difícil = 1, muy fácil: 5. m=383)



g) ¿Considera importante conocer la disponibilidad de estacionamiento en las playas privadas en los tres distritos antes mencionados a través de una herramienta tecnológica de fácil uso?

➡ Puntaje 4.59 (sobre un máximo de 5 puntos)

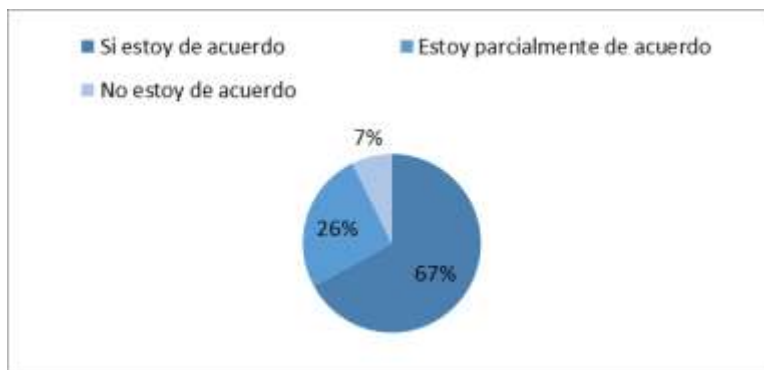
- h) Si se le ofreciera un *app* que le permita conocer la disponibilidad de estacionamientos en su lugar de destino e inclusive hacer una reserva antes de llegar, ¿estaría dispuesto a utilizar el *app*? (m=345)



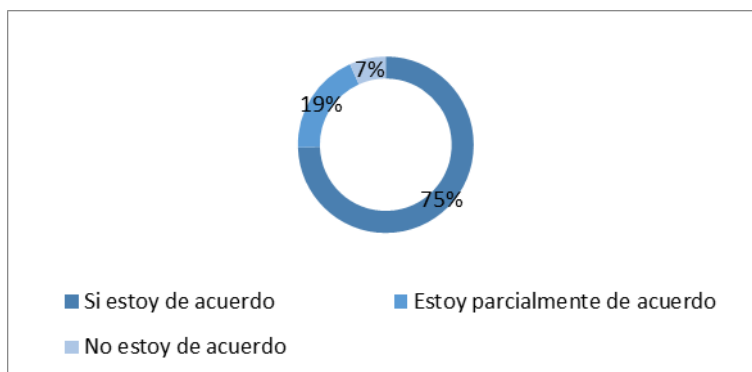
- i) ¿Cuánto paga en promedio por estacionar una hora en...?

San Isidro: S/ 7,87
Miraflores: S/ 6,51
Centro de Lima: S/ 5,04

- j) En caso de poder efectuar una reserva de estacionamiento antes de llegar, ¿Estaría de acuerdo en pagar una comisión de S/ 2,00 para efectuar dicha reserva?



- k) ¿Estaría dispuesto a efectuar el pago de la reserva y/o su estacionamiento con tarjeta de crédito o débito a través del *app*?



### Anexo 10. Inversión inicial de lanzamiento de Easy-Park (mensual)

<b>Gasto en operaciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Desarrollo del aplicativo</b>	1	S/. 70,000													S/. 70,000
Firma del contrato			S/. 30,000												
Avance al 80%			S/. 20,000												
Conformidad de entrega			S/. 20,000												
<b>Alquiler de servicio de nube</b>	12	S/. 1,200													S/. 14,400
Alquiler mensual del servicio			S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	
<b>Servicios de datos y telecomunicacione</b>	12	S/. 850													S/. 10,200
Pago mensual por servicios			S/. 850	S/. 850	S/. 850	S/. 850	S/. 850	S/. 850	S/. 850	S/. 850	S/. 850	S/. 850	S/. 850	S/. 850	
<b>Mantenimiento del aplicativo</b>	9	S/. 600													S/. 5,400
Servicios de terceros para mantenimiento y actualización del sistema (mensual)			S/. 600												
<b>Maquinaria y equipo</b>	2	S/. 8,500													S/. 17,000
Compra de equipos y sistemas			S/. 6,500				S/. 6,500								
														<b>Inversión Total</b>	<b>S/. 117,000</b>