



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

# **PLAN DE NEGOCIOS: COCHERAS COMERCIALES**

POR

**Juan Pablo Abdala**

Profesor Tutor

**Ricardo Fornero**

M e n d o z a - 2012

## Índice de Contenidos

### Primera Parte

A. Resumen ejecutivo.....	7
B. Introducción.....	9

### Segunda Parte

#### Capítulo I

##### Descripción General del Proyecto

A. Descripción general del Proyecto.....	14
1. El negocio.....	14
2. Visión.....	16
3. Misión.....	17
4. Valores.....	17
5. Objetivos.....	17

#### Capítulo II

##### Diagnóstico del Mercado

A. Análisis del entorno.....	20
1. Mercado inmobiliario.....	20
2. Mercado automotriz.....	21

3. Contexto sociopolítico.....	26
B. Diagnóstico del mercado.....	27
1. Mercado de cocheras.....	27
2. Demanda.....	28
3. Oferta.....	35

### Capítulo III

#### Análisis Estratégico

A. Análisis estratégico.....	40
1. Estrategia competitiva.....	40
2. Análisis F.O.D.A.....	40
3. Las 5 fuerzas de Porter.....	42
4. Formulación, selección e implementación de la estrategia competitiva.....	46

### Capítulo V

#### Operaciones y Management

A. Organización del negocio.....	49
1. Sociedad comercial.....	49
2. Forma legal.....	50

3. Pasos y costos para constituir una S.A.....	53
4. Principales pasos para iniciar con la empresa.....	54
B. Estructura.....	61
C. Operaciones.....	63
1. Operatoria del sistema de parking.....	63
2. Operatoria del servicio de lavado de vehículos.....	65
D. Plan de Marketing.....	68

## Capítulo VI

### Plan Económico - Financiero

A. Introducción.....	72
B. Formulación y evaluación financiera del proyecto.....	72
1. Horizonte de planeamiento.....	72
2. Proyección de ingresos.....	73
3. Análisis de fuentes de inversión.....	76
4. Análisis de costos.....	76
5. Análisis de rentabilidad.....	78
6. Consideraciones varias.....	79
7. Conclusión.....	85

### Tercera Parte

A. Conclusión final.....	87
--------------------------	----

B. Bibliografía.....	89
C. Anexos .....	90

## **Primera Parte**

## **A. Resumen Ejecutivo**

El negocio consiste en el desarrollo de un estacionamiento comercial en un punto estratégico del microcentro de la Ciudad de Mendoza.

Para ello se compraría unidades de cocheras en el edificio Recoleta Mitre de la firma Presidente, para ser explotadas tanto por hora, como mensual.

El edificio de cocheras cuenta con las instalaciones y su respectiva habilitación municipal, para el lavado de automóviles, lo cuál sería otra unidad de negocios complementaria con el estacionamiento.

Una vez definido el proyecto, se comenzó por realizar un diagnóstico del mercado de estacionamientos, donde se observó la existencia de una gran concentración de playas de estacionamiento buscando captar la demanda existente para el microcentro de la Ciudad de Mendoza. Por otro lado se notó también el fuerte crecimiento que ha experimentado esta actividad en los últimos años.

Al realizar un análisis del ambiente, una de las variables que más preocupa a los empresarios, es la crisis que atraviesa prácticamente el mundo entero, respecto de la cual todavía no se sabe con exactitud la magnitud del impacto que tendrá en la provincia. Esto, sumado a la incertidumbre que existe en relación a la compra de divisas y comportamiento de la economía, lleva a los inversores a buscar proyectos con bajo riesgo, entre los que se encuentra la compra de cocheras.

Con respecto a la competencia, podemos afirmar que si bien existe una gran cantidad de playas de estacionamiento, no así de cocheras, es decir, que son descubiertas. Tampoco cuentan con servicios tales como cámaras de seguridad, lavado de vehículos y alquiler mensual abierto las 24hs del día.

Las fortalezas de nuestro proyecto son: Capacidad de diferenciación respecto a las playas de estacionamiento existentes, una estrategia de marketing adecuada, alta calidad en servicios brindados, entre otras.

Por otro lado, poseemos ciertas debilidades como es el bajo poder negociador con clientes, escasa experiencia e inversión con altas barreras de salida.

Se determinó el perfil de compradores a los que la empresa desea tener como clientes, target compuesto por los segmentos socio-económicos ABC1 y C2.

A continuación se lleva a cabo un relevamiento de la demanda total de estacionamientos dentro del área de influencia, mediante un inventario determinando

los espacios disponibles en la vía pública y lugares en playa. El resultado obtenido fue de 7670 lugares demandados para estacionar, medidos en fracción de una hora.

Analizando las posibles estrategias competitivas a aplicar, se definieron las acciones a emprender para obtener los mejores resultados.

Dadas las características del negocio y luego de analizar las ventajas de los distintos modelos societarios, se decidió constituir una Sociedad Anónima con tres socios. Se adoptará una estructura simple debido a que permite a los titulares tomar decisiones sin dificultad e imponer un adecuado control operativo en todas las áreas de actividad.

Datos de proyecciones de producción, económicas y financieras:

Horizonte de Planeación: 10 años.

Inversión inicial: \$12.053.956

Valor actual neto: \$ 3.446.521

Tasa interna de retorno: 11%

Periodo de recuperación de la inversión: 9 años.

Venta del inmueble en el año 10: \$12.000.000

Si tenemos en cuenta estos datos provenientes del plan económico-financiero desarrollado, queda demostrado que hay suficientes razones como para aceptar que el negocio será rentable.

Según los ratios financieros la empresa gozará de un buen equilibrio tanto financiero como económico. Es importante señalar que en ningún momento del horizonte de planeación la empresa se encontrará en situación de desequilibrio.

Finalmente, podemos asegurar que el proyecto es viable, y lo que es más importante, es rentable.

## **B. Introducción**

### **1. El proyecto**

Consiste en la realización de un estudio de mercado y análisis de factibilidad para el desarrollo de una playa de estacionamiento, cochera y lavadero, ubicados en un punto estratégico del microcentro de Mendoza.

El aumento de la producción y venta de autos genera, en forma directamente proporcional, la necesidad de dar una respuesta mediante espacio físico, no sólo para su circulación, sino para su estacionamiento.

Además de la problemática que genera la circulación de tantos automotores dentro de la ciudad- que amerita estudios y acciones tanto a nivel público como privado para regular los inconvenientes que hacen a cuestiones de calidad ambiental- aparece la necesidad creciente de brindar espacios donde estacionar el automóvil cuando no esté circulando.

Queda así plasmada una nueva situación paradójica, que pone en conflicto la necesidad cada vez mayor de espacios de guarda de vehículos con el alto valor del suelo de la ciudad. Precisamente, en los lugares donde la tierra tiene mayor valor, es donde también se necesita mayores espacios de estacionamiento.

### **2. Objetivos del proyecto**

#### **a) Objetivo General**

El objetivo general de este proyecto es realizar un plan de negocios que nos permita tomar una decisión respecto de la factibilidad de instalación de dos cocheras de estacionamiento y lavadero de autos en Mendoza.

La aplicación de una metodología adecuada, permitirá evaluar y extraer las correspondientes conclusiones respecto a la conveniencia o no de realizar dicho proyecto.

## **b) Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico del mercado de cocheras y estacionamientos de la ciudad de Mendoza, identificando los puntos fuertes y débiles del sector y analizando las variables más relevantes.
- Formular, evaluar y desarrollar las estrategias competitivas adoptadas.
- Realizar estudios financieros necesarios para una correcta puesta en marcha del proyecto.
- Analizar los resultados obtenidos para calificar la factibilidad de este plan de negocios.

## **3. Metodología Utilizada**

El objetivo planteado será desarrollado dentro de una metodología ordenada de investigación y análisis.

El trabajo se dividirá en los siguientes objetivos específicos:

- Presentar el contexto macroeconómico y del mercado inmobiliario en el cual está inserto el proyecto.
- Analizar la oferta y la demanda para conocer la competencia y sus posibles sustitutos.
- Definir a través de la comercialización la estrategia competitiva.
- Definir los aspectos legales.
- Hacer una evaluación económica y financiera.
- Definir su factibilidad de realización en un resumen final.

## **4. Motivación personal sobre el proyecto**

La decisión de invertir en cocheras surgió hace dos años, luego de una reunión con inversores locales, que teniendo un capital ocioso decidimos evaluar distintas propuestas de inversión.

La idea inicial fue realizar algún proyecto de inversión seguro, con bajos riesgos, pero con el objetivo de crecer tanto en la estructura del negocio como en rentabilidad.

Observamos que la ciudad de Mendoza, cada vez más colapsada de automóviles, no cuenta con una estructura adecuada para el ingreso de tantos vehículos a la misma, por lo que la necesidad de estacionamiento se encuentra en un crecimiento constante.

Por lo tanto, resulta interesante ofrecer un servicio de primer nivel tanto para el estacionamiento como para la guarda de autos: Cochera cubierta, vigilancia las 24 horas, cámaras de seguridad, lavadero, entre otros.

Sabemos que la inversión es a largo plazo y con bajos márgenes de rentabilidad, pero también que la producción y venta de autos está en crecimiento, la demanda de estacionamiento es cada vez mayor y el valor de las cocheras va en aumento año a año.

Motivados por esta ambición hemos decidido realizar un análisis del negocio, y en función de los resultados obtenidos, efectuar o no la inversión.

**Segunda parte**

**Desarrollo**

**Capítulo I**  
**Descripción General del proyecto**

## **A. Descripción general del proyecto**

### **1. El negocio**

Se propone principalmente un servicio de estacionamiento prestado en un edificio de cocheras que ofrece un valor agregado a los clientes.

Se espera ofrecer una excelente calidad de servicio proporcionada por la limpieza de las instalaciones, iluminación adecuada, techos sin fisuras, pisos hormigonados, paredes y columnas pintadas de acuerdo con lo establecido por el municipio, señalización adecuada, baños de servicio, seguro contra incendio, robo y responsabilidad civil.

Además la cochera tendrá lavadero de autos, ofreciendo otro servicio de excelencia, en cuanto a su realización, insumos, máquinas y tiempo de lavado.

El target objetivo corresponde al segmento socio-económico medio alto, el cual valora la calidad del servicio además de la comodidad de estacionamiento para cumplir con sus trámites o su rutina de trabajo. En gran parte, los espacios reservados al alquiler mensual estarán destinados a empresas cuyas oficinas se encuentran dentro del área de influencia de las cocheras.

#### **• Características del negocio**

El desarrollo del mismo se va a llevar a cabo en un edificio compuesto únicamente por espacios para cocheras. Cuenta con una planta baja para el estacionamiento por hora o fracción, y cuatro pisos y dos subsuelos para el alquiler mensual o por hora según las necesidades.

Instalaciones tales como oficina de control y cobro, baños de servicio, lavadero, ascensor, barreras sistematizadas y cámaras de seguridad.

#### **• Conceptos**

**Playa de estacionamiento:** parcela, edificio, estructura o una de sus partes destinado a los automotores que deban estacionarse por un tiempo limitado, no mayor a 24 horas. Puede ser pública o privada, de explotación comercial o a título gratuito, o como servicio complementario de otro uso.

**Playa de estacionamiento descubierta:** parcela y espacio en general sin edificar, destinados a vehículos que necesiten quedar estacionados durante tiempo limitado, no

mayor a 24 horas. Puede ser de propiedad pública o particular, de explotación comercial, de uso gratuito, o de servicio complementario de otros usos que requieran estacionamiento.

**Cochera:** unidad de estacionamiento de automotores, definida en superficie dentro de un garaje o playa de estacionamiento.

**Garaje:** edificio o parte de un edificio con función exclusiva o complementaria de otros usos, destinado a guardar uno o más vehículos automotores tanto para transporte de personas o de carga.

**Garaje colectivo comercial:** edificio independiente o parte de un edificio con acceso independiente en que la ocupación de cada cochera es explotada comercialmente por su propietario o conjunto de copropietarios que conceden su uso a terceros mediante arrendamiento o cualquier otro tipo de convenio, con o sin servicios auxiliares, referidos éstos exclusivamente a los vehículos de los usuarios de las cocheras.

**Garaje colectivo particular:** edificio independiente o parte de un edificio con acceso independiente en que cada cochera es ocupada única y exclusivamente por el vehículo del copropietario titular de la cochera o por el arrendamiento o usuario que bajo cualquier tipo de convenio autorice dicho propietario.

- **Factores de oportunidad**

- Congestionamiento vehicular en el área.
- El ingreso diario de 260.000 automóviles al microcentro.
- El aumento de la producción y venta de autos.
- Los incrementos de las tarifas de parquímetros por parte del gobierno.
- La creciente ocupación de edificios de residencia como oficinas comerciales.

- **Localización de los inmuebles**

Av. Bartolomé Mitre 756, edificio Presidente Recoleta Mitre.

- **Área de influencia**

Se toma como hipótesis que los potenciales usuarios de un garaje o playa de estacionamiento, no se movilizan más de 200 metros para dejar su automóvil estacionado.

Se define como área de influencia, al sector comprendido por el radio de distancia de 200 metros desde la parcela seleccionada.

- **Capacidad del edificio**

Edificio Recoleta Mitre: 275 unidades de cocheras y lavadero.

- **Valores de facturación**

- Hora: \$ 10,00
- Abono mensual: \$ 500,00
- Lavado de autos: \$ 50,00

- **Inversión total**

\$ 12.053.956,65

- **Forma jurídica**

Aparcar S.A. será la denominación de la sociedad, la cual tendrá que contratar el personal, establecer una oficina administrativa, comprar máquinas, instalar sistemas de control, y realizar todo tipo de actividades necesarias para una adecuada gestión.

## **2. Visión**

“Aspiramos a ser una empresa líder en nuestra actividad, logrando la satisfacción y confianza de nuestros clientes”

Lograr ser una empresa exitosa que refleje excelencia en el servicio ofrecido. A través de la adquisición de nuevas unidades, lograr expandirnos tanto a nivel provincial como nacional.

### **3. Misión**

“Alcanzar el primer lugar en el mercado como la mejor playa de estacionamiento de Mendoza, reconocido por su excelente servicio y seguridad de sus instalaciones”

Proveer una alta calidad de servicio y seguridad a los vehículos de nuestros clientes al resolver diariamente las necesidades de estacionamiento para quienes utilizan nuestra playa.

### **4. Valores**

A lo largo del camino que nos conducirá al logro de nuestra visión, y en coherencia con nuestra misión, hay valores que definen nuestro actuar. **Calidad, cortesía, ética y gratitud.**

Nuestros clientes merecen la satisfacción de sus necesidades y para ello buscamos la calidad total de nuestro servicio con cocheras amplias, limpias, seguras y bien ubicadas.

Trato respetuoso y cortés de nuestros empleados que generen buen clima y relaciones duraderas con los clientes.

La ética y la integridad orientan todas las acciones y actividades desarrolladas, en relación con los empleados, clientes, proveedores y la sociedad.

### **5. Objetivos**

#### **a) Lograr supervivencia.**

En el corto plazo, definido en dos años, queremos lograr la supervivencia de la empresa, que empezará de cero con sus actividades.

**b) Obtener un crecimiento.**

Una vez cumplido el objetivo anterior pretendemos lograr el crecimiento de nuestro emprendimiento en el mediano plazo, determinado en cinco años.

**c) Generar rentabilidad.**

En el largo plazo, cinco años restantes, aspiramos a que el negocio sea rentable.

Estos objetivos están pensados para ser logrados durante todo el horizonte de planeamiento del proyecto.

**Capítulo II**  
**Diagnóstico del Mercado**

## **A. Análisis del entorno**

### **1. Mercado inmobiliario**

El 2011 fue un año con un buen nivel de operaciones y actividad sostenida. A pesar de haber tenido alta carga electoral, esta situación no contaminó el mercado inmobiliario ni impactó sobre el nivel de actividad, como sucedió otros años. La clara percepción de la gente, de que los inmuebles son la inversión más segura y que ofrecen rentas atractivas, seguirá sosteniendo el nivel de actividad.

Sin embargo, el mercado inmobiliario argentino inicia el año 2012 con mayor incertidumbre que hace algunos años. Los nuevos controles aplicados a la compra de dólares, la quita de subsidios a los servicios públicos y la perspectiva de una desaceleración económica, serán factores que incidirán sobre la compra de inmuebles.

José Rozados, Director de la consultora Reporte Inmobiliario, opina que “es un mercado muy sensible a cualquier cosa que pase con el dólar”. En el corto plazo se dará una mayor flexibilidad en cuanto a que los pagos no sean íntegramente en dólares. Aquellos que inicien desarrollos inmobiliarios, tendrán que seguir la evolución de los costos en pesos argentinos, más que valores fijos en dólares. “Muchos desarrolladores empezaron a trabajar en pesos y eso es muy positivo” explica Rozados.

- **Los precios**

En cuanto a los precios de las unidades por estrenar, se pronostica que crecerán a la par de los aumentos salariales del sector y de toda la cadena de producción de insumos.

Por otro lado, también habrá cambios en el mercado locativo. Como consecuencia de la eliminación de los subsidios, aumentarán las expensas. Concretamente, en un shopping se podría llegar a pagar hasta un 200% más por la luz de los locales.

Como contrapeso, Rozados concluye que, ante un escenario económico complejo y volátil, “algunos preferirán conservar sus dólares, pero los ladrillos seguirán siendo atractivos como refugio de valor”.

- **Los consumidores**

Carlos Rovitti, presidente de CADEIROS, expresó: “El mercado inmobiliario actual es muy diverso, se ha transformado produciendo una gran variedad de productos, lo que hace que tengamos un sin número de ofertas, con una demanda sostenida en cada uno de los segmentos de distinto poder adquisitivo. Hoy la exigencia del consumidor final o

del inversor es muy alta, pero se cuenta con desarrolladores e inmobiliarias que están a la altura de las circunstancias”.

“Nuestra cultura está muy arraigada a preservar nuestro capital con ladrillos, a pesar de las medidas adoptadas por el gobierno para la compra de dólares” admite Rovitti.

## **2. Mercado automotriz**

La industria automotriz nacional cerró el 2011 con un nivel récord de producción: 790.000 unidades, un 25% más que en el 2010.

Argentina y Brasil representan hoy el sexto mayor productor de vehículos y el cuarto mercado mundial, y las perspectivas a 2015 dan cuenta de que entre ambos podrían conformar un mercado de más de 5,5 millones de unidades.

El director de venta de Citroën Argentina, Osvaldo Marchesini, evaluó a su vez que “el mercado nacional sigue demandante” y que hay previsiones positivas para el año 2012, con un crecimiento estimado del 5%.

“Estamos ante un mercado muy sostenido, al margen de cuestiones coyunturales, como trabas en la frontera con Brasil, por ejemplo, temas de importación y faltantes de productos en ciertos modelos”, destacó Marchesini.

- **Las ventas**

Las ventas totales de 2011: 857.983 vehículos, un 29,46% más que en 2010. Este año fue récord histórico de patentamientos. Nunca en la historia se vendieron tantos autos en Argentina como en el 2011.

Las 10 marcas más vendidas fueron:

1. Volkswagen.
2. Chevrolet.
3. Renault.
4. Ford.
5. Fiat.
6. Peugeot

7. Toyota
8. Citroën
9. Honda
10. Otros.

Mientras que los modelos más vendidos fueron los siguientes:

1. Chevrolet Classic
2. Peugeot 207 Compact
3. Volkswagen Gol Trend
4. Volkswagen Gol Power
5. Renault Sandero
6. Ford Ecosport
7. Volkswagen Suran
8. Volkswagen Bora.
9. Chevrolet Aveo
10. Ford Focus.

Por otro lado, la venta de autos usados también marcó otro récord histórico al superar en un 18 % a las operaciones registradas en el año 2010, y mantiene una perspectiva similar para el 2012.

Como consecuencia del incremento de ventas de usados, Alberto Príncipe (presidente de la Cámara del Comercio Automotor) afirmó: “El mercado es uno sólo. Si se venden muchos 0 Km ingresan muchos autos al stock de usados.”<sup>1</sup>

El año 2011 cierra con un total de venta de 1.830.000 unidades de autos usados.

Príncipe explicó que los vehículos más demandados son los coches medianos, con precios que oscilan entre los 30.000 y los 65.000 pesos. A diferencia del 0 Km, el vehículo usado carece de crédito. La mayoría de las operaciones se hacen al contado, o permuta y contado.

“Las agencias que trabajan en blanco y generan empleo sano, venden el 40 %, un 20 % se transa entre particulares y el otro 40 % es clandestino marginal, la competencia desleal del mercado”, concluyó Príncipe.

---

<sup>1</sup> <http://www.cca.org.ar/tag/venta-marginal>

### Aumento en las ventas de 0 Km por provincia entre el año 2010 y 2011

<u>Provincia</u>	<u>%</u>
Catamarca	50,86 %
Chaco	48,78 %
Tierra del Fuego	47,29 %
Corrientes	46,22 %
Tucumán	45,40 %
Santiago del Estero	43,27 %
Misiones	41,44 %
La Pampa	41,10 %
Entre Ríos	38,34 %
San Luis	38,23 %
Neuquén	37,20 %
San Juan	35,01 %
Santa Fe	34,39 %
Salta	34,08 %
Formosa	33,56 %
<b>Mendoza</b>	<b>32,66 %</b>
Buenos Aires	32,09 %
Río Negro	30,47 %
La Rioja	29,86 %
Córdoba	27,53 %
Jujuy	27,39 %
Gran Buenos Aires	26,92 %

Chubut	23,95 %
Santa Cruz	18,74 %
Capital Federal	16,95 %

### **Venta de autos 0 Km y usados cada 1.000 habitantes<sup>2</sup>**

A nivel nacional, como muestra el cuadro de abajo, la provincia con más 0 Km vendidos por cada 1.000 habitantes es Tierra del Fuego, con casi 80 autos, mientras que la media nacional es de 20,50 autos nuevos por cada 1.000 habitantes.

Estos datos posicionan a la Argentina como el país de América Latina con mayor proporción de autos 0 Km vendidos por habitante. En Chile hay 19,8/1000, en Brasil 18/1000, mientras que en México 6,6/1000.

Comparativamente, en lo que representa la venta de usados se venden 45,7 unidades por cada 1000 habitantes.

Si sumamos las dos opciones vemos que en el país se vendieron durante el 2011 66,2 autos (0 km y usados) por cada 1000 habitantes.

---

<sup>2</sup> <http://www.regionnortegrande.com/?noticia=20322>

Tabla N°1: Venta de autos 0km y usados cada 1000 habitantes.

PROVINCIA	N° HAB. CENSO 2010	AUTOS VENDIDOS EN 2011			
		USADOS	AUTOS USADOS CADA 1000 HAB.	0 KM	AUTOS 0 KM CADA 1000 HAB.
T. Fuego	126.190	10.500	83,2	10.060	79,7
CABA	2.891.082	195.100	67,5	133.135	46,1
La Pampa	316.940	21.245	67,0	8.867	28,0
Córdoba	3.304.825	212.000	64,1	80.859	24,5
Mendoza	1.741.610	108.000	62,0	31.277	18,0
Chubut	506.668	30.600	60,4	16.124	31,8
Santa Cruz	272.524	16.300	59,8	11.834	43,4
Entre Ríos	1.236.300	69.200	56,0	22.457	18,2
Santa Fe	3.200.736	171.800	53,7	70.104	21,9
Bs.As.	15.524.498	722.800	46,6	274.255	17,7
Neuquén	550.344	25.100	45,6	16.060	29,2
San Luis	431.588	19.400	45,0	7.461	17,3
Rio Negro	633.374	28.600	45,2	12.128	19,1
San Juan	680.427	23.200	34,1	8.625	12,7
Misiones	1.097.829	31.600	28,8	11.385	10,4
Corrientes	993.338	26.300	26,5	18.825	19,0
Chaco	1.053.466	25.000	23,7	13.594	12,9
La Rioja	331.847	7.700	23,2	4.873	14,7
Jujuy	672.260	12.600	18,7	9.464	14,1
Tucumán	1.448.200	27.700	19,1	19.832	13,7
Catamarca	367.820	6.300	17,1	5.697	15,5
Salta	1.215.207	20.700	17,0	16.742	13,8
Formosa	527.895	7.500	14,2	7.490	14,2
Sgo. Estero	896.461	11.000	12,3	8.175	9,1
<b>TOTAL</b>	<b>40.021.429</b>	<b>1.830.245</b>	<b>45,7</b>	<b>819.323</b>	<b>20,5</b>

Fuente: <http://www.regionnortegrande.com/?noticia=20322> [julio, 2012]

### **3. Contexto sociopolítico**

Mendoza es una de las provincias situadas en la Región de Cuyo. Limitada al norte con San Juan, al este con la provincia de San Luis, al sur con La Pampa y Neuquén y al oeste con la República de Chile.<sup>3</sup>

Con una superficie de 148.827 km<sup>2</sup>, es la séptima provincia más extensa de Argentina, por lo que ocupa el 5,35 % de la superficie total del país.

El censo nacional 2010 estableció una población de 1.741.610 habitantes, lo cual la convierte en la quinta provincia más poblada del país. Dicha población equivale al 4,34 % del total nacional.

- **Ciudad de Mendoza**

La ciudad propiamente dicha, históricamente conocida como Departamento Capital, tiene 114.822 habitantes según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) en el año 2010, lo que representa un aumento del 3,45 % con respecto a los 110.993 habitantes (INDEC, 2001) pero aproximadamente un 5,59 % menos que los 121.620 habitantes con los que contaba en el año 1991.

Por consiguiente, el cono urbano conocido como Gran Mendoza pasó de 773.113 habitantes en el año 1991 a 846.904 en el 2001, lo que equivale a un crecimiento intercensal de un 9,54 %.

Actualmente sólo uno de cada 7 habitantes vive en la jurisdicción del núcleo urbano.

---

<sup>3</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Mendoza](http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Mendoza) [julio, 2012]

## **B. Diagnóstico del mercado**

### **1. Mercado de cocheras**

El mercado de cocheras ha ido evolucionando notablemente este último tiempo. Con algunos ahorros, alrededor de 15.000 a 25.000 dólares según la ubicación, se puede adquirir un espacio para guardar autos, lo que permite una renta aproximada que supera el 7% en dólares, siendo una opción más para resguardar el dinero.

Según declaraciones de los operadores del mercado inmobiliario “las cocheras no son buscadas sólo por los automovilistas, cada día más limitados a la hora de estacionar sus autos, sino que también son codiciadas por cierto tipo de inversores”.

La construcción de un edificio exclusivo de cocheras en zonas de gran demanda es un brillante negocio, tanto si se las renta como si se las vende.

Javier Luisio, socio del estudio inmobiliario Luisio, afirma: “Este tipo de inversiones produce renta sin compromiso a largo plazo, sin contratos ni desalojos, y permite operaciones bastante ágiles, lo que se asocia con su liquidez”.<sup>4</sup>

Agrega además, “A la hora de invertir en este rubro, no se debe pasar por alto el hecho de que cotizan mejor los espacios a nivel, que los pisos altos, y por supuesto las cocheras cubiertas se valúan muy por encima de las descubiertas”.

Según Santiago Debé, Presidente del Colegio de Corredores públicos e inmobiliarios de Mendoza, una cochera ubicada en plena ciudad llega a costar entre \$40.000 a \$100.000. La ventaja que más reluce de invertir en cocheras es la rapidez con que puede recuperarse la inversión. Debé explicó que una cochera de \$ 60.000 en pleno centro puede alquilarse a un canon mensual entre \$400 y \$700, a los que hay que descontarles las expensas (que pueden llegar a los \$200 en las propiedades mejor ubicadas), el impuesto inmobiliario (siempre a cargo del locador) y en algunos casos el servicio de Aguas Mendocinas (que generalmente son de bajo valor dado que las cocheras suelen ser de pequeñas dimensiones).

En cuanto a la oferta, el corredor advirtió que puede resultar escasa, puesto que en los últimos tiempos hubo un crecimiento espectacular del parque automotor y esto ha sobrepasado cualquier tipo de previsión. Por último recordó que en Mendoza, el antiguo código de edificación no preveía que los edificios tuvieran cocheras, y ahora es obligatorio que las tengan.

---

<sup>4</sup> ReporteInmobiliario.com, 2003-2011, Viernes 14 de Enero de 2011

## 2. Demanda

### a) Mercado objetivo

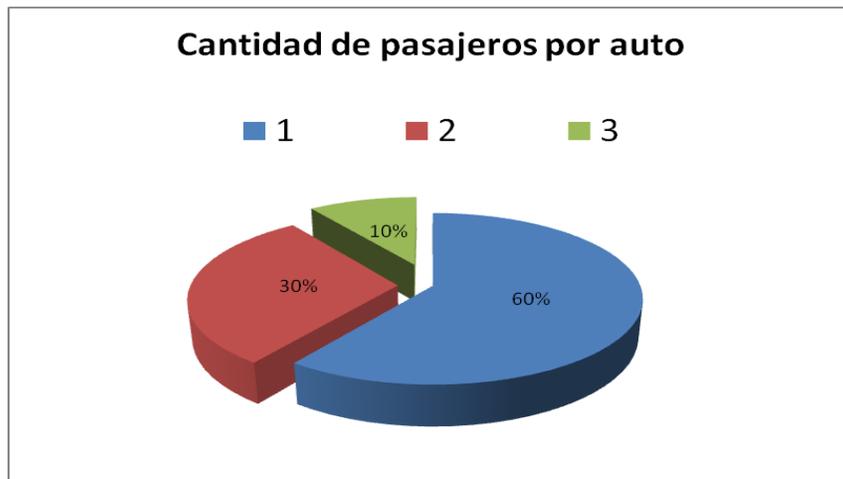
El servicio de cocheras está destinado a varios tipos de clientes:

- Vehículos que ingresan al estacionamiento por un período tiempo que va desde los 30 minutos hasta las 4 horas.
- Clientes mensuales.
- Vehículos que ingresan por la noche o por una determinada cantidad de días.
- Pasajeros de hoteles con los que existe convenios.

### b) Cuantificación de la demanda

#### Tránsito en Mendoza

Un estudio realizado por la provincia permitió conocer que a la ciudad de Mendoza ingresan unos **230.000 vehículos por jornada**, de los cuales el 60 % transportan una sola persona, 30 % dos pasajeros y sólo el 10 % restante tres o cuatro ocupantes.



Esto quiere decir que diariamente ingresan 138.000 unidades solamente con el conductor arriba del auto.

Según el ex secretario de Medio Ambiente de la Provincia, Guillermo Carmona, el hecho de que un alto porcentaje de vehículos transporten una sola persona genera

dificultades en la circulación, una mayor contaminación del aire y sonora y un mayor consumo de combustibles líquidos.

Si se considera que el parque automotor va creciendo cada año, no es difícil comprender las dificultades que experimentan los conductores en las principales vías de conexión del área metropolitana y en particular en el microcentro, sobre todo en los horarios pico: de 7 a 8.30 hs, de 12 a 14 hs y de 19.30 a 21 hs.

### **Demanda de estacionamientos**

Normalmente suele confundirse el análisis de *Uso de Espacio Disponible* con el *Estudio de la Demanda*.

La estimación del uso de espacio disponible corresponde al análisis de la situación objetiva de equilibrio entre la oferta de estacionamiento y la demanda de los mismos.

La verdadera demanda no es la captada por el uso del espacio disponible, ya que el volumen global de vehículos que la constituyen corresponde a la suma de:

- Aquellos que han encontrado estacionamiento, captados por el estudio de uso de espacio disponible.
- Más aquellos que no han podido estacionarse y circulan buscando espacio disponible.
- Más aquellos que estacionan ilegalmente
- Más aquellos que no han efectuado el viaje debido a la alta probabilidad de no encontrar un espacio disponible adecuado a sus requerimientos.

### **Componentes de la demanda de estacionamientos**

- **Demanda básica:** incluye los vehículos estacionados más los vehículos maniobrando para estacionarse.
- **Demanda ilegal:** Incluye vehículos estacionados ilegalmente.
- **Demanda excedente:** corresponde a los vehículos que buscan estacionamiento sin encontrarlo de inmediato.
- **Demanda potencial:** vehículos que no van a estacionarse al área ya que suponen que no encontrarán espacio disponible.

Por lo tanto la demanda total, para un momento dado, queda expresada como:

$$\text{Demanda Total} = \text{D. Básica} + \text{D. Ilegal} + \text{D. Excedente} + \text{D. Potencial}$$

A partir de esta ecuación, el siguiente paso consiste en el relevamiento de datos medidos con una planilla de inventario de estacionamientos.

Los datos a recolectar son los siguientes:

- **Lugar de la medición:** determinado en una cuadra dentro del área de influencia preestablecida.
- **Cantidad de vehículos estacionados en la vía pública:** lo cual nos informará no sólo la ocupación de los espacios sino también la cantidad disponible.
- **Cantidad de vehículos estacionados en playas o cocheras:** logrando saber si hay y la ocupación y cantidad de espacios que existe en los mismos.
- **Cantidad de vehículos buscando estacionarse sin lograrlo:** cuando este número sea elevado, determinará un porcentaje mayor de demanda potencial.
- **Vehículos mal estacionados:** estacionados en doble fila, puentes de entradas a inmuebles o lugares no habilitados a tal efecto como paradas de taxis o colectivos, etc.
- **Índices de rotación:** Cociente de vehículos estacionados en un lugar y la capacidad de este. Ej.: un resultado de 3, significa que 3 vehículos ocuparon cada espacio en un tiempo dado.
- **Cantidad total de vehículos:** que demandan estacionamiento en ese día.

Tabla N°2: Planilla de inventario de estacionamiento

## INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS

LUGAR DEL INVENTARIO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.					
09 a 10 hs.					
10 a 11 hs.					
11 a 12 hs.					
12 a 13 hs.					
16 a 17 hs.					
17 a 18 hs.					
18 a 19 hs.					
19 a 20 hs.					
<b>Totales</b>					

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: \_\_\_\_\_

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: \_\_\_\_\_

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: \_\_\_\_\_

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia

Tabla N°3: Resultados

RESULTADOS							
Inventario N°	Vehículos Sobre la vía pública (1)	Vehículos en playa o cocheras (2)	Vehículos buscando estacionarse (3)	Vehículos mal estacionados (4)	Demanda Potencial 1%*(1+2)	Total	Índice de Rotación
1	303	0	34	6	3,03	346	7,60
2	78	0	13	8	0,78	100	3,90
3	165	376	12	1	5,41	559	7,21
4	168	457	51	9	6,25	691	7,62
5	147	0	41	4	1,47	193	7,74
6	95	0	36	9	0,95	141	7,91
7	396	0	33	2	3,96	435	7,92
8	140	0	31	8	1,40	180	7,78
9	110	0	24	0	1,10	135	7,86
10	430	2532	31	23	29,62	3046	6,77
11	120	0	29	5	1,20	155	7,06
12	134	0	28	7	1,34	170	8,38
13	100	0	16	4	1,00	121	7,69
14	82	0	30	10	0,82	123	7,46
15	0	562	10	0	5,62	578	7,30
16	0	689	0	0	6,89	696	7,66
<b>Total</b>	<b>2468</b>	<b>4616</b>	<b>419</b>	<b>96</b>	<b>70,84</b>	<b>7670</b>	<b>7,37</b>

Fuente: elaboración propia

El estudio se llevó a cabo dentro del área de influencia, teniendo en cuenta los dos frentes de una cuadra, logrando determinar un número bastante certero acerca de la demanda de estacionamientos para dicha área.

En cuanto a la cuantificación de la demanda potencial, determinamos que será el 1% del total de autos estacionados en la vía pública más el total de autos estacionados en playas de estacionamiento o cocheras comerciales.

Consecuentemente, los datos obtenidos nos determinan que la demanda total de espacios por día es **7.670** y se compone de la siguiente manera:

- Vehículos estacionados sobre la vía pública: **2.468**
- Vehículos estacionados en playas o cocheras: **4.616**
- Vehículos buscando estacionarse: **419**
- Vehículos mal estacionados: **96**
- Vehículos potenciales: **71**

Vale aclarar que cuando se habla de demanda diaria de estacionamientos, corresponde a la cantidad de espacios que son demandados medidos en intervalos de una hora en ese día. En otras palabras, 7.670 son los espacios que medidos en fracciones de una hora, los vehículos demandan por día, no refiriéndose a la cantidad de vehículos.

En el anexo N° 2, se podrá observar el relevamiento de datos para la medición de dicha demanda.

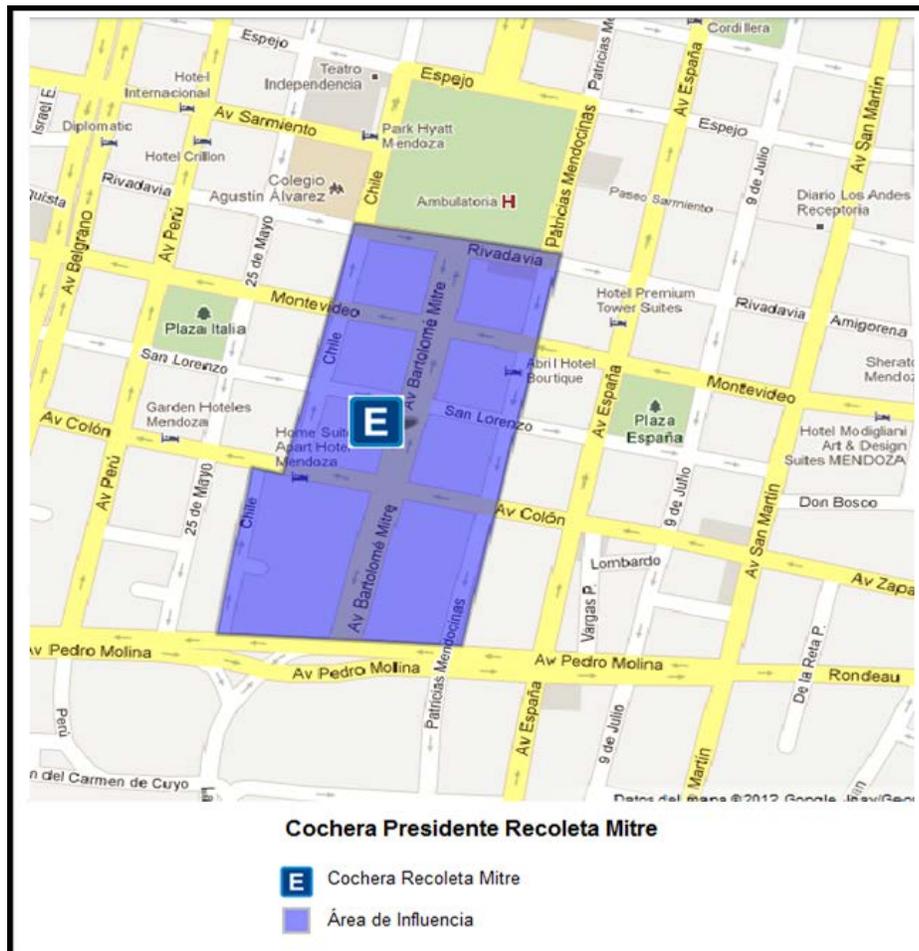
### c) Área de influencia

La misma fue determinada en un radio de 2 cuadras a la redonda, ya que esa es la distancia máxima que un cliente está dispuesto a caminar desde la cochera hasta el lugar hacia el cual se dirige.

### d) Estudio del área

La zona de influencia de la cochera posee gran actividad económica, con el asentamiento de oficinas de uso público como privado, comercios, bancos, hospitales, centros de salud, etc. Como así también importantes edificios residenciales.

Imagen N°1: Área de influencia



Fuente: Google Maps

### **3. Oferta**

#### **a) Metodología de análisis**

Para realizar un estudio certero de la oferta de cocheras y garajes comerciales, se analizó en primera instancia a los competidores, de manera de poder determinar así el número, las características y los atributos principales de los mismos.

También se confeccionó un análisis F.O.D.A. de la oferta competitiva para poder compararlo con el análisis realizado para nuestro proyecto. De esta manera se determinó la posible estrategia a utilizar en la comercialización.

#### **b) Caracterización de la oferta**

- **Oferta sustituta**

La única oferta sustituta para las cocheras dentro del área de influencia son los espacios medidos por tarjetas de estacionamiento.

Los espacios para estacionamiento en estos lugares está limitado por la designación de uno de los frentes de la calle, las entradas a los edificios y casas, paradas de colectivos y taxis, y espacios reservados para personas discapacitadas, hospitales, hoteles, escuelas y cuartel de policía.

El costo de estas tarjetas es de dos pesos (\$2,50), medido por cada media hora que el vehículo se encuentra estacionado.

Las ventajas que tienen los usuarios de estos estacionamientos podrían ser las siguientes:

- Menor costo (la principal).
- Posibilidad de mayor cercanía a lugar de destino.
- Mayor rapidez para el estacionamiento.

Sin embargo las desventajas que se presentan al estacionar en la calle son importantes:

- Riesgo de robo total o parcial.

- Daño potencial del vehículo al estar muy expuesto a otros autos, construcciones, personas, árboles, etc.
- Exposición a los distintos climas, tales como lluvias, exceso de sol, granizo, viento zonda, etc.

- **Oferta competitiva**

A partir del estudio preliminar realizado, se detectaron 14 playas de estacionamiento dentro del área de influencia.

La oferta se encuentra caracterizada por su ubicación, cantidad de plazas, precios y demás atributos considerados para su correcta evaluación.

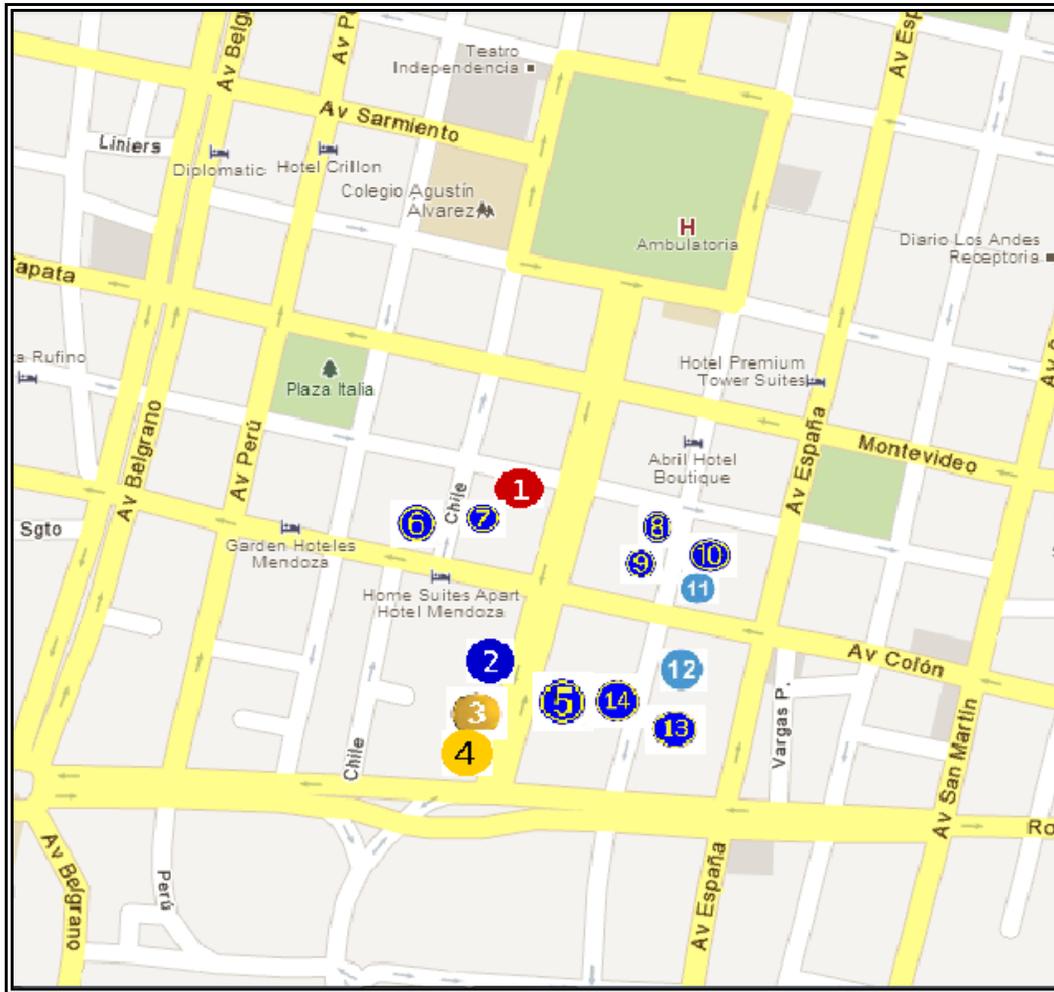
Tabla N°4: Oferta competitiva

Nº	DOMICILIO	TIPOLOGÍA		TOTAL DE PLAZAS	PRECIOS	
		Cubierta	Descubierta		Mensual	Hora
1	San Lorenzo 416		x	60	\$ -	\$ 8,00
2	Av. Bartolomé Mitre 610		x	140	\$ -	\$ 10,00
3	Av. Bartolomé Mitre 552		x	50	\$ -	\$ 10,00
4	Av. Bartolomé Mitre 554		x	60	\$ -	\$ 10,00
5	Av. Bartolomé Mitre 543		x	130	\$ -	\$ 10,00
6	Chile 738		x	20	\$ -	\$ 8,00
7	Chile 741		x	30	\$ -	\$ 8,00
8	Patricias Mendocinas 862		x	12	\$ -	\$ 10,00
9	Patricias Mendocinas 850		x	10	\$ -	\$ 10,00
10	Patricias Mendocinas 852		x	30	\$ -	\$ 10,00
11	Patricias Mendocinas 819		x	25	\$ -	\$ 10,00
12	Patricias Mendocinas 567		x	15	\$ -	\$ 8,00
13	Patricias Mendocinas 545		x	45	\$ -	\$ 8,00
14	Patricias Mendocinas 546		x	30	\$ -	\$ 8,00

Fuente: Elaboración Propia

- **Ubicación de la oferta competitiva**

Imagen N°2: Ubicación oferta competitiva



Fuente: Elaboración propia

- **FODA de la Oferta competitiva**

Fortalezas:

- Localización estratégica.
- Poco personal involucrado en el proyecto.

### Oportunidades:

- El crecimiento de la industria automotriz.
- Elevado índice de inseguridad.
- Falta de espacio en el estacionamiento público.
- Se han instalado nuevos espacios sociales tales como bares y restaurantes, lo que provoca un consumo más regular de estacionamiento nocturno, brindando la oportunidad de captar un mayor número de vehículos.
- Posibilidad de acceder a líneas crediticias de financiamiento a tasas subvencionadas.

### Debilidades

- Bajo poder negociador con clientes.
- Presupuesto limitado.
- Estacionamiento no cubierto.
- Falta de sistema de seguridad en la playa de estacionamiento, ya sean cámaras, o barreras.

### Amenazas

- Proyecto de la Municipalidad de la Capital destinado a la restricción de ingreso de vehículos al centro.
- Muchos competidores en el sector con precios inferiores.
- Robos de vehículos.
- Repercusión de la crisis mundial en la provincia.
- Posible entrada al mercado de otros jugadores.
- Incertidumbre macro-económica del país.
- Constante disminución del poder adquisitivo de los clientes.

**Capítulo III**  
**Análisis Estratégico**

## **A. Análisis estratégico**

### **1. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está forzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

Se analizó cualitativa y cuantitativamente al mercado de garajes y estacionamientos comerciales, para así poder definir la estrategia competitiva. El mismo se caracteriza por ser fuertemente competitivo.

### **2. Análisis F.O.D.A.**

*“El análisis FODA es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc.”<sup>5</sup>*

#### Fortalezas:

- Capacidad de diferenciación respecto a las playas de estacionamiento existentes.
- La estrategia de marketing.
- Localización estratégica.
- Poco personal involucrado en el proyecto.
- Alta calidad en servicios brindados.
- Capacidad de atraer a usuarios que buscan estacionamiento mensual.
- Capacidad empresarial.
- Estacionamiento disponible las 24 hs.
- Seguridad mediante el uso de cámaras, seguro de responsabilidad civil y contratación de empresa de vigilancia las 24 hs.

---

<sup>5</sup> HUMPHREY, Albert, <http://www.marketing.wordpress.com/2009/02/27/matriz-de-ansoff/>, abril, 2009.

- Sistema de gestión integral con barreras, permitiendo el control sistematizado del negocio.
- Servicio de lavado de vehículos.
- Servicio de estacionamiento cubierto.

#### Oportunidades:

- El crecimiento de la industria automotriz.
- Elevado índice de inseguridad.
- Falta de espacio en el estacionamiento público.
- Cambios climáticos, como fuertes lluvias, viento zonda y granizo.
- Se han instalado nuevos espacios sociales tales como bares y restaurantes, lo que provoca un consumo más regular de estacionamiento nocturno, brindando la oportunidad de captar un mayor número de vehículos.
- Alianza con otras empresas o actores.
- Posibilidad de acceder a líneas crediticias de financiamiento a tasas subvencionadas.
- El aumento del valor de las unidades de cocheras año tras año.

#### Debilidades

- Bajo poder negociador con clientes.
- Presupuesto limitado.
- Escasa experiencia.
- Inversión con altas barreras de salida.

#### Amenazas

- Proyecto de la Municipalidad de la Capital destinado a la restricción de ingreso de vehículos al centro.

- Muchos competidores en el sector con precios inferiores.
- Terremotos y sismos.
- Robos de vehículos.
- Repercusión de la crisis mundial en la provincia.
- Posible entrada al mercado de otros jugadores.
- Incertidumbre macro-económica del país.
- Constante disminución del poder adquisitivo de los clientes.
- Competencia desleal por el no cumplimiento de normas legales y fiscales.

### 3. Las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979. En él se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria<sup>6</sup>.



<sup>6</sup> PORTER, Michael E, Estrategia Competitiva, (México, CECSA, 1991), págs. 24-53.

Tabla N°5: Fuerzas Competitivas

FUERZAS COMPETITIVAS	GRADO DE AFECTACIÓN		
	BAJA	MEDIA	ALTA
1. Rivalidad entre los competidores		x	
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores	x		
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos		x	
4. Poder negociados de los proveedores	x		
5. Poder negociador de los clientes	x		

Fuente: Elaboración propia.

### 1. Rivalidad entre los competidores

*“La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Esto da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía”<sup>7</sup>.*

En este caso hay una gran rivalidad entre los competidores ya que existe mucha oferta en el área de influencia sin grandes posibilidades de diferenciación.

Asimismo la competencia que se da es en su mayor parte desleal, incumpliendo con normas legales, previsionales y tributarias.

### 2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

*“La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, sumadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa”<sup>8</sup>.*

Ésta fuerza está integrada por aquellos potenciales competidores que pueden llegar a desempeñar, en mayor o menor medida, funciones parecidas a las que pretendemos llevar adelante con el proyecto.

En nuestro caso, al ser un proyecto que implica altos montos de inversión, las barreras de entrada para los potenciales competidores son muy altas.

<sup>7</sup> PORTER, Michael E, *Estrategia Competitiva*, (México, CECSA, 1991), pág. 37.

<sup>8</sup> PORTER, Michael E, *Estrategia Competitiva*, (México, CECSA, 1991), pág. 27.

### **3. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

La amenaza del servicio sustituto, en este caso el estacionamiento en la vía pública es menor ya que como se trata de un lugar exclusivo que pretende satisfacer las necesidades de esparcimiento y alimentación, sólo los competidores actuales o potenciales podrían sustituirnos.

### **4. Poder negociador de los proveedores**

Al brindar un servicio que consta en la prestación de un espacio para estacionar el vehículo, no se depende de ningún proveedor para brindarlo.

En lo que respecta al lavado de autos, los insumos son muy pocos y se cuenta con una gran variedad de proveedores para la compra, lo cual es favorable no depender de un solo proveedor.

Por consiguiente, el poder negociador de los proveedores para este proyecto es muy bajo o nulo.

## 5. Poder negociador de los clientes

*“Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior y haciendo que los competidores compitan entre ellos. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores, depende de varias características, como su situación de mercado o la importancia relativa de sus compras en comparación con el total de ventas del sector.”*

Al existir un bajo costo de cambio, los clientes tienen muchas opciones entre las cuales elegir para satisfacer sus necesidades de estacionamiento, lo que les brinda un alto poder negociador. Los clientes podrán elegir entre muchas playas de estacionamiento que ofrecen básicamente el mismo servicio que nosotros, por lo que nos encontramos sujetos a comparación respecto de calidad y precio.

### 1. Barreras de entrada y salida

Tabla N°6: Barreras de entrada y salida

		BARRERAS DE SALIDA	
		BAJAS	ALTAS
BARRERAS DE ENTRADA	BAJAS	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y riesgosos
	ALTAS	Rendimientos elevados y estables	Rendimientos elevados y riesgosos

Fuente: M. Porter, Estrategia Competitiva

Se analizó el mercado de **garajes colectivos comerciales** bajo el criterio de las cinco fuerzas de M. Porter, para poder visualizar el grado de afectación de dichas fuerzas competitivas.

Los grados de afectación resultan bajos, a excepción del poder de la intensidad de la rivalidad y el poder de negociación de los proveedores.

Cabe destacar la importancia para el negocio de que las amenazas para el ingreso, la presión de los sustitutos y el poder de negociación de los usuarios, posean grados de afectación bajos.

#### 4. Formulación, selección e implementación de la estrategia competitiva<sup>9</sup>

La empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresario para los clientes que sea: única, exclusiva o superior de tal manera que se construya en una ventaja competitiva (duradera, sostenible y reconocible por el consumidor)

En tal sentido las alternativas para la formulación de la estrategia competitiva son las siguientes:

Tabla N°7: Estrategia competitiva

		Varios	
		Un Descriptor	Varios Descriptores
VARIOS ATRIBUTOS	MARCA	Marca especializada en el cliente	Marca para todo el mercado
	PRECIO	Precio especializado en el cliente	Precio para todo el mercado
UN ATRIBUTO	MARCA	Marca concentrado en el cliente	Marca especializada en producto
	PRECIO	Precio concentrado en el cliente	Precio especializado en producto

Fuente: Elaboración propia.

<sup>9</sup> OCAÑA HUGO, *Estrategia de negocios*, Argentina cap. 9 pág. 519

Los **descriptores** son variables cuantitativas que definen el perfil del cliente, tales como el poder adquisitivo, edad, sexo, gasto promedio, etc.

En tal sentido, la empresa busca un público con un poder adquisitivo medio-alto. Clientes que estén dispuestos a pagar un precio mayor para poder dejar su vehículo en un estacionamiento techado, con seguridad privada, control de ingreso de autos, cámaras de seguridad, etc. Por lo tanto la estrategia debe enfocarse en el cliente, no en todo el mercado.

Los **atributos** son variables cualitativas como gusto, color, prestigio, status, etc.

En este caso la estrategia apunta a varios atributos con el servicio prestado.

Por lo tanto la estrategia competitiva a seguir es **Precio especializado en clientes.**

**Capítulo V**  
**Operaciones y Management**

## **A. Organización del negocio**

### **1. Sociedad comercial**

Hace aproximadamente dos años, se decidió encarar este proyecto entre tres socios que buscaban realizar una inversión segura contando con un capital ocioso.

Naturalmente, este tipo de negocios requieren de un alto valor de inversión lo cual resulta muy difícil realizarlo individualmente.

Se sabe que la formación de una sociedad implica tener en cuenta una serie de ventajas y desventajas que los socios deben conocer antes de concretar la sociedad:

Las ventajas son:

- La lógica del dinero fresco: nuestra necesidad de socios empieza normalmente porque no tenemos el capital suficiente para realizar este proyecto solo.
- Poder combinar recursos tales como experiencia en el tipo de negocio, conocimientos sobre distintos aspectos del mismo, contactos comerciales, etc.
- Disminución del riesgo, al ser éste compartido.
- Mayor capacidad de análisis que permitirá tomar mejores decisiones.
- Poder repartir funciones y tareas, lo que lleva a que cada uno trabaje en el área donde sea más fuerte.
- Compartir responsabilidades, lo que permitirá que uno no tendrá que estar pendiente de todo.
- No se estará obligado a estar siempre en la empresa, lo que permitirá tomarse vacaciones y realizar todo tipo de actividades cotidianas.
- Complementar habilidades.
- Contar con un socio motivado y comprometido con el proyecto, y no con alguien que trabaje de acuerdo al sueldo que se le pague.

Algunos argumentos en contra de tener un socio son:

- Posibles problemas en la toma de decisiones, normalmente dos personas nunca piensan igual.
- Tener que compartir los beneficios del negocio.
- Los socios pueden carecer de buen juicio para la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- Posibles disputas o conflictos personales.
- Luchas de poder y de autoridad.
- Intenciones de un familiar del socio de trabajar en la empresa, y no ser adecuado para la misma.

Sin embargo, se cree que los tres socios están muy interesados en realizar este proyecto y aportan una formación complementaria que se necesitará para distribuir la carga de trabajo y abordar los problemas desde una perspectiva más integral.

Asimismo, los hábitos de trabajo y objetivos respecto a la administración de una empresa son muy compatibles.

## **2. Forma Legal**

### **a) Evaluación entre S.A. y S.R.L.<sup>10</sup>**

La correcta elección de un adecuado formato jurídico-societario puede jugar un papel decisivo en la vida de cualquier empresa o negocio condicionando incluso su existencia misma a futuro. En ese sentido la ley de sociedades comerciales 19.550 regula distintos tipos societarios. La sociedad anónima y la de responsabilidad limitada son justamente algunos de los tipos societarios regulados en dicha norma.

Cabe destacar que tanto las S.A. como las S.R.L. participan del género de las denominadas sociedades de Capital, por lo que no se tiene en cuenta la

---

<sup>10</sup> <http://www.dahlgrenyasoc.com.ar/columna-german-dahlgren/sa-o-srl-analisis-de-ventajas-y-desventajas>

calidad de los socios, sino la solvencia patrimonial de la sociedad, limitando la responsabilidad de los socios al capital aportado. Dicho capital se divide en cuotas partes o acciones.

Es habitual que en el mundo empresario, al momento de elegir la forma jurídica que le intenten dar al negocio o emprendimiento, surja el interrogante sobre la conveniencia de constituir una S.A: o bien optar por una S.R.L.

En general los motivos de la elección de estas formas societarias pueda tener que ver con el tipo de emprendimiento que se proyecta, envergadura, actividad a desarrollar, la protección jurídica de bienes, la necesidad de concurrencia de capitales de terceros, planificación sucesoria, los costos de constitución y funcionamiento, etc.

### **b) Ventajas y desventajas entre S.A y S.R.L.**

Como vimos son muchos los factores a tener en cuenta a la hora de determinar si conviene la S.A. o la S.R.L. Analizaremos a continuación posibles ventajas y desventajas para la opción de algún tipo societario:

- Transmisión de acciones o cuotas partes

La libertad, rapidez y sencillez al momento de la transferencia de acciones o paquetes accionarios representa una característica destacable y a favor de la S.A.

Esto se debe a que las acciones de las S.A. son títulos valores, negociables, permitiendo el ingreso o salida de socios sin mayores formalismos que la notificación a la sociedad y la inscripción de la transferencia en el libro de registro de acciones de la sociedad.

En cambio, en la S.R.L., como las cuotas partes no son títulos negociables, la cesión de cuotas partes se debe primero comunicar al resto de los socios, esperar su aprobación, luego debe ser publicada en el boletín oficial para posteriormente ser inscripta en el Registro Público de Comercio. Todos estos pasos demoran mucho tiempo y trámites administrativos complejos.

- Necesidad de incorporar inversionistas

Este punto se condice con el anterior respecto a la facilidad de ingreso de nuevos socios a la sociedad, trámite similar a la transferencia de acciones, lo cual representa otra ventaja para las S.A.

- Despersonalización del manejo societario

Sin duda la separación entre inversionista-capitalista y la administración de la sociedad es mucho más clara y operativa en una S.A.

Esta opción permite a los dueños ir separándose de la administración y pasar a cumplir un rol de meros inversores en el negocio, delegando en terceros las responsabilidades propias del manejo de la empresa, guardándose amplias facultades de remoción en caso del no cumplimiento de las metas fijadas por los accionistas.

Esta separación evitaría la responsabilidad ilimitada y solidaria de los directivos hacia terceros por supuestos mal desempeño de cargo, así como por la violación de la ley, el estatuto o reglamento y por cualquier otro daño producido por dolo, abuso de facultades o culpa grave.

- Cuestión sucesoria

Las S.A. no se heredan, se heredan las acciones. Y los derechos hereditarios se ejercen sobre los papeles. No habiendo un caso excepcional, no hay interventores, veedores, ni administradores.

En la S.R.L. la desaparición del socio implica forzosamente la apertura de un trámite judicial referido a la dimensión de la cuota parte, a su representación y a la titularidad futura de esa parte.

Es posiblemente otro punto de fundamental importancia a favor de la S.A., porque al ser fácilmente transferibles, las acciones otorgan una buena oportunidad de contener sin apuros los efectos de la desaparición de un socio, asegurar el futuro familiar de sus descendientes o planificar tanto la incorporación de nuevas generaciones como la transmisión de acciones sin que las mismas caigan dentro de un sucesorio imprevisible.

- Responsabilidad de los accionistas o socios

En principio la S.a. al igual que la S.R.L. tiene personalidad independiente de sus socios. Esto permite sustraer la suerte individual de sus integrantes de la suerte de la sociedad.

No obstante, la diferencia radica en que sobre todo en materia laboral y comercial, es mucho más clara la limitación de la responsabilidad de los accionistas de la S.A. que la de los socios de una S.R.L.

- Aspectos impositivos y previsionales

Impositivamente, no existen mayores diferencias entre las S.R.L. y las S.A. ya que ambas son sometidas a un tratamiento fiscal idéntico.

En este punto no es incidente la valoración entre los dos tipos de figuras societarias.

### **3. Pasos y costos para constituir una sociedad anónima**

Considerando detenidamente estos factores, los tres socios estuvimos de acuerdo que el modelo societario más conveniente para encarar este proyecto es la S.A.

#### a) Elección de un nombre

Una vez elegido el nombre de la sociedad, debe verificarse que esté disponible en el Registro Público de Comercio. En tal caso, se debe presentar una reserva de dicho nombre, válida por treinta días.

#### b) Constitución

Se constituye con la firma de un contrato entre los socios por medio del cual se crea la sociedad y se aprueban los estatutos. El contrato debe hacerse por escritura pública, por lo tanto se realiza ante escribano.

#### c) Trámites previos

- Publicar un edicto en el Boletín Oficial.
- Pagar una Tasa de Constitución.
- Efectuar un depósito de al menos el 25% del capital.

- Dictamen precalificado de un abogado o escribano, con firma certificada por su colegio profesional, que asegure que el contrato social esté bien realizado.

d) Inscripción

Junto con un formulario especial que se compra y se hace sellar, se presenta toda la documentación en el Registro Público de Comercio.

e) Trámites posteriores.

- Inscripción de la sociedad en los organismos de AFIP y DGR.
- Comprar y rubricar los libros societarios y contables.

f) Costos

- Reserva de nombre: \$75.
- Tasa de constitución en Banco Nación: \$100.
- Certificación profesional edicto: \$250.
- Publicación de edictos: \$800 (valor aproximado, varía según la extensión del objeto social).
- Dictamen profesional: \$350.
- Diligenciamiento: \$300.
- Honorarios de gestión escribanía: \$1.500

**Total Gastos: \$ 3.440,00**

#### **4. Principales pasos para iniciar con la empresa**

##### **a) Constitución de la sociedad**

El primer paso para dar marcha la formación de la empresa es constituir la sociedad. Aparcar S.A. fue el nombre elegido por los socios.

En el anexo se adjunta el contrato social celebrado por las partes.

## **b) Apertura de cuenta corriente bancaria**

Necesaria para un funcionamiento ordenado y prolijo de las finanzas de la empresa.

Nos permitirá realizar depósitos, pago a proveedores, apertura de cuentas sueldos, etc.

Además se comienza a calificar a la sociedad dentro del sistema bancario para posteriores pedidos de créditos, descubiertos y tarjetas corporativas.

## **c) Habilitación municipal**

La habilitación debe tramitarse en la Municipalidad de la Ciudad de Mendoza por estar el inmueble ubicado en el departamento de la Capital.

### **Instructivo de trámite<sup>11</sup>**

Objeto: Factibilidad de Playas de Estacionamiento y Cocheras Privadas

Lugar: Mesa General de Entradas

Documentación y datos requeridos:

- Razón Social
- Nombre del propietario del inmueble
- Nomenclatura catastral
- Ubicación específica
- Autorización del propietario
- Plano de mensura donde conste edificación existente a conservar y/o demoler.
- Croquis del anteproyecto indicando ubicación y capacidad de vehículos (autos y motos), circulación interna, ancho de vereda, ubicación forestal del arbolado público
- Costo: 30 UTM (Unidades Tributarias Municipales) UTM: \$ 0.55

---

<sup>11</sup> <http://www.ciudaddemendoza.gov.ar/municipio/e-ciudad/tramites/instructivo-de-playa-de-estacionamiento>

- Tiempo aproximado de gestión: 20 días hábiles.
- Legislación: Ordenanzas 3211/92; 3187/94; 3265/95. Ver anexos.
- Formulario: PUR003/08

Imagen N° 3: Formulario para habilitación municipal

Ciudad de **Mendoza**

Mendoza, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_\_

Sr. Intendente Municipal

Me dirijo a Ud. para solicitar factibilidad para la habilitación de un estacionamiento, a tal fin acompaño los siguientes datos personales y características de la actividad.

**1 DATOS DE LA PROPIEDAD**

Solicitud: \_\_\_\_\_

Razón Social: \_\_\_\_\_ Doc. \_\_\_\_\_

Propietario del inmueble \_\_\_\_\_ Doc. \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_

Entre: \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_

Padrón Municipal: Mza: \_\_\_\_\_ Parcela: \_\_\_\_\_ Sub parcela: \_\_\_\_\_

Nomenclatura Catastral: \_\_\_\_\_

Superficie de la propiedad: \_\_\_\_\_

Fija domicilio real en: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

Fija domicilio legal en: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

**2 TIPO DE ESTACIONAMIENTO**

PLAYA PUBLICA  POR HORA O TURNO

PLAYA PRIVADA  MENSUAL

COCHERA  CUBIERTA

**3 CROQUIS DE LA UBICACION**

NOTA: Indicar ubicación y medidas del lote.  
Indicar distancias a las esquinas.  
Indicar nombre de calles de la manzana.

Además, se deberá acompañar a la presente, la siguiente documentación:

- Autorización del propietario
- Plano de mensura donde conste edificación existente a conservar y/o demoler.
- Croquis de anteproyecto indicando ubicación y capacidad de los vehículos (autos y motos), circulación interna, ancho de vereda, ubicación de forestales del arbolado público.
- Toda documentación que permita una mejor evaluación.

En caso de ser factible su habilitación, me comprometo a realizar las tramitaciones y obras necesarias según reglamentaciones municipales vigentes.

SOLICITANTE:

\_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_ ACLARACION \_\_\_\_\_ DOCUMENTO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_ ACLARACION \_\_\_\_\_ DOCUMENTO \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

Centro de Contactos 0800-222-246323 (de Lunes a Viernes a 8 a 24 hs) contacto@ciudaddemendoza.gov.ar

Fuente: Municipalidad de la capital.

#### **d) Inscripción de la sociedad en los organismos de AFIP y DRG**

Una vez obtenida la habilitación municipal, procederemos a inscribir a la empresa en sus dos actividades, estacionamiento de vehículos como actividad principal y lavado de autos como actividad secundaria, ante los organismos nacionales y provinciales correspondientes.

Dicha actividad se llevará a cabo mediante un estudio contable contratado por la empresa.

#### **e) Contratación de personal**

Se entrevistará y contratará a un encargado y a 3 lavadores de autos.

#### **f) Solicitud de suministros de servicios**

Si bien el edificio cuenta con los servicios de agua y electricidad, tendremos que poner los servicios a nombre de Aparca S.A.

Además se contratará servicio de internet y teléfono fijo.

#### **g) Instalación de sistemas de operación y control**

Para lograr una buena gestión y control del establecimiento, instalaremos un sistema integral que constará de lo siguiente:

##### **a. Barreras ubicadas al ingreso y egreso del edificio.**

El sistema de barreras que se van a adquirir son de la empresa Sictranscore de Buenos Aires, elegidas por brindar los siguientes beneficios:

**Construcción simple:** sin caja de engranajes ni bombas de aceite, al no tener mecanismos internos que estén expuestos a desgaste bajo la película de lubricante. Y por ende se libera de controles de lubricación.

**Fácil mantenimiento:** En el caso de averías por golpes o alteraciones en el suministro eléctrico, la reparación es muy sencilla y los repuestos en su mayoría son fabricados en Argentina sin depender directamente de insumos extranjeros.

**Zafe de brazo:** Este elemento permite que el brazo ceda ante una embestida, y si ésta es a relativamente baja velocidad, el brazo se rebate y no se deteriora.

**Registro de posición del brazo:** Posee dos registros; uno "horizontal" en el plano de giro del brazo. Y otro como tope del zafe para graduar la "verticalidad" en el plano de giro del zafe.

**Posición en espera" sin energía:** Cuando la barrera esta baja no existe ningún elemento sometido a la tensión de alimentación. Esto tiene una gran ventaja en zonas propensas a recibir descargas eléctricas atmosféricas.

**No posee componentes electrónicos:** Esta condición permite trabajar en climas extremadamente calurosos sin presentar fallas.

**Traba de brazo:** El equipo tiene un dispositivo que traba el brazo una vez que este ha bajado pero que anula la posibilidad de "levantarlo con la mano" si hay un corte de energía eléctrica.

Imagen N° 4: Barrera de entrada al edificio



Fuente: <http://www.sictranscore.com.ar/Barreras.html>

- b. Software de cobro, administración y gestión, dentro de la cabina del encargado.

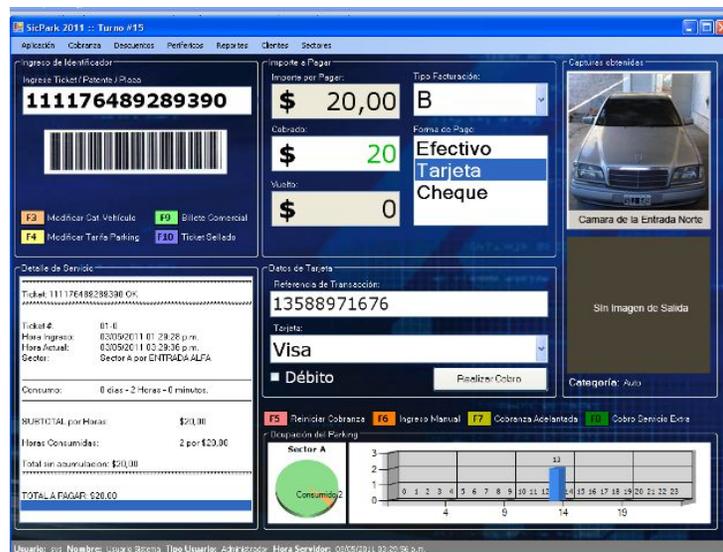
Un completo menú de inicio permitirá resolver casos como: perdida de ticket, Incidencia de abonos, operaciones manuales, seleccionar diversas formas de pago, llevar un movimiento de los fondos, ver los contadores de apertura y cierre de barreras, accionar manualmente las barreras, contabilizar autos en

playa, bloquear y/o hacer cierre de caja, hacer cierres de turno, buscar nº tickets, realizar cierre Z, entre otras funciones.

Desde el *módulo de caja de cobro* el operador podrá llevar un control ágil y simple del manejo de los tickets o de los elementos que conforman el sistema de estacionamiento, desde allí se manejan todas las opciones de cobro y operación del parking:

- Cobranza de clientes transitorios, emitiendo facturación de cualquier tipo y cobrando en diferentes formas de pagos y monedas.
- Cobranza de clientes conocidos del sistema, emitiendo detalladamente los accesos ocurridos y saldando sus deudas o créditos.
- Descuentos, permitiéndole al cajero seleccionar y gestionar los descuentos del parking de forma simple.
- Capturas de cámaras, permitiendo al cajero realizar comprobaciones visuales en caso de ser necesario, como control de salida o pérdida de ticket (búsqueda por fotos).
- Reportes de cierre de turno y cierres diario, controlando las cantidades de dinero ingresadas y permitiendo su validación por personal supervisor.

Imagen N° 4: Pantalla de cobro



Fuente: <http://www.sictranscore.com.ar/Barreras.html>

Desde el *módulo de administración* se puede configurar y establecer todo el funcionamiento del parking en cuanto a sus tarifas, formas de pago, clientes conocidos, modalidad de cobranza (prepago, post pago, abonados mensuales, estadías, tarifas por día/hora/categoría vehículo. Comprende también la gestión de clientes conocidos del parking, cobranza de los mismos por agrupación o individualmente.

Definición de Cuadros Tarifarios: Básicamente permite establecer diferentes tarifas según franjas horarias del día. El proceso de creación es totalmente grafico pudiendo relacionar mediante barras temporales los valores asignados a los distintos periodos de tiempo por cada día de la semana y feriados. Ejemplo de un Cuadros tarifario, con diferentes tarifas para cada día y cada hora:

Imagen N° 5: Pantalla de tarifas

Horario	0:00	1:00	2:00	3:00	4:00	5:00	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	24:00
Domingo	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5
Lunes	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Martes	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Miércoles	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Jueves	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Viernes	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Sábado	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10

Fuente: <http://www.sictranscore.com.ar>

c. Cámaras de seguridad

Se instalarán dos cámaras por cada piso del edificio que filmarán las 24 hs. Las grabaciones quedarán guardadas en el software de control, permitiendo consultar las filmaciones en cualquier momento, incluso se podrá tener acceso a las cámaras en vivo de manera remota.

## B. Estructura<sup>12</sup>

Siguiendo la teoría planteada por Henry Mintzberg, la estructura se refiere a las formas en que puede dividirse el trabajo en distintas tareas y cómo coordinarlas. Al formalizar la estructura se producen 3 fenómenos: pueden preverse los comportamientos de las personas, los cuales se vuelven más racionales; se logra mayor planificación y coordinación de las actividades y el control es más efectivo. Sin embargo, el grado de formalización, que dependerá de ciertos factores, debe ser aquel que permita ver razonablemente la realidad a la que se enfrenta la compañía.

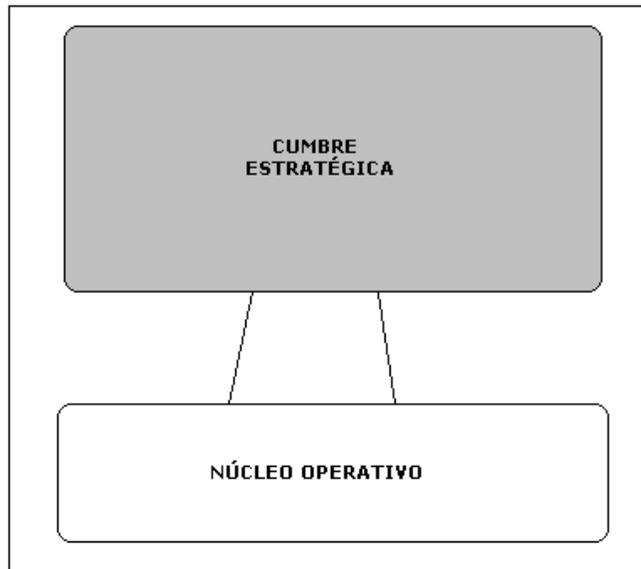
En el caso de Aparcar S.A. el tipo de organización es de Estructura Simple. La misma se caracteriza por tener una estructura conformada únicamente por la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Es el típico tipo de organización que se da en las empresas pequeñas. El poder está totalmente centralizado en la cúspide de la estructura, es decir, en el dueño de la empresa. No existe demasiada capacitación ni especialización en las tareas a realizar; tampoco se realizan tareas de adoctrinamiento en los trabajadores, dado que suelen seguirse sólo las órdenes dadas por el dueño. El mecanismo de coordinación que se utiliza es la supervisión directa, es decir alguien controla mientras otros ejecutan.

El papel principal de esta organización es el dueño de la misma, quien debe tener alta capacidad de liderazgo, debe ser carismático y autocrático.

---

<sup>12</sup> MINTZBERG, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Librería el Ateneo Editorial, Buenos Aires. (3º Edición.)

### GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA SIMPLE.



Fuente: Elaboración propia.

### Recursos humanos

El tema de recursos humanos debe ser evaluado desde el principio, es decir, desde la selección misma del personal. Una mala selección traerá aparejada conflictos y pérdidas económicas, en tanto una razonable y consciente selección de acuerdo al perfil requerido, evitará futuros inconvenientes.

Las características buscadas para el encargado son:

- Excelente presencia.
- Experiencia en atención al público.
- Amabilidad y buen trato con el cliente.
- Licencia de conducir.
- Manejo de computadora.
- Manejo de idiomas (no excluyente).

Las características buscadas para los empleados del lavadero son:

- Amabilidad y buen trato con el cliente.
- Licencia de conducir.
- Experiencia en lavado de vehículos.

Todos los empleados tendrán un manual de procedimientos para el correcto desempeño de sus funciones.

Se le brindará al encargado una capacitación sobre el sistema de barreras, que permitirá el ingreso de vehículos y el cobro del servicio.

Su uniforme consistirá en chombas, remeras, buzos y jeans con el nombre de la empresa.

En cuanto a los empleados que trabajarán en el lavadero, se les otorgará un mameluco, botas, guantes, y ropa de abrigo impermeable.

Serán obligatorios los cursos de higiene y seguridad y primeros auxilios.

El rubro lavadero de vehículos se caracteriza por su alta rotación ya que es muy difícil encontrar personal comprometido. Este es un punto negativo, puesto que el reclutamiento y capacitación del personal cuesta tiempo y dinero. Los empleados generalmente no tienen terminados sus estudios secundarios.

Los recursos humanos deben estar en constante capacitación y auditoría, para mejorar lo que se puede corregir y eliminar conductas erróneas. El costo de los recursos humanos es un porcentaje importante en esta empresa.

## **C. Operaciones**

### **1. Operatoria del sistema de parking**

#### **Entrada:**

Cuando un vehículo ingresa al estacionamiento, es detectado por el sensor de presencia mediante la primera espira o lazo inductivo situada en la vía, activando el Expendedor de Entrada e informando al usuario que presione el botón verde para la Emisión de un Ticket.

El ticket generado saldrá impreso con la fecha, hora, número de ticket y un código de barras, que servirá como comprobante de ingreso para presentar

luego en una caja de cobro. Una vez retirado el ticket la barrera se abrirá automática, quedando levantada hasta que el segundo sensor de presencia detecta que el vehículo haya terminado de transitar por la vía de acceso.

El encargado debe indicarle al cliente el lugar donde estacionar su vehículo. Estará atento por cualquier eventualidad que pudiere surgir en el lugar de ingreso.

Para los clientes mensuales, el expendedor posee un lector de tarjetas de proximidad incorporado que permitirá validar los datos de los usuarios que alquilan cocheras, permitiendo así un ingreso rápido y controlado.



### **Salida:**

Antes de retirar el vehículo, el cliente presentará en la caja su ticket de ingreso, para que el *Módulo de Cobro* realice el cálculo de tarifa.

El encargado deberá, mediante un lector laser, ingresar el ticket al sistema, el cual informará los datos del vehículo que desea salir, proporcionando la tarifa correspondiente.

Una vez realizado el pago, el sistema emitirá mediante una impresora térmica el ticket fiscal.

Luego, el cliente deberá dirigirse a la salida donde podrá introducir el comprobante de pago con el código de barras en la ranura del Lector de Salida.

El Scanner interno (láser) leerá la información del ticket, y si está en regla se activará la barrera de salida, quedando levantada hasta que el segundo sensor de presencia se active, asegurando que el vehículo se ha retirado completamente de la zona. De esta forma la operación queda completa, resolviendo la seguridad del sistema a través de la numeración y codificación de los tickets.

## **2. Operatoria del servicio de lavado de vehículos**

El servicio que se realizará deberá prestarse con calidad, de manera que el propietario del auto prefiera llevarlo al lavadero, en vez de lavarlo por su cuenta.

Entre las características más importantes está el tiempo de lavado de un auto que significa la espera del cliente.

El procedimiento de lavado de autos consiste en:

- Aspirado interno
- Lavado exterior
- Pulido (Opcional)
- Encerado (opcional)

Este servicio se realiza para diferentes tipos de vehículos ya sean autos, camionetas o motos.

El lavado es totalmente manual, es decir, requiriendo sólo personal humano y los materiales lógicos de la tarea como lo son los baldes, trapos, cepillos, jabón, y franelas, entre otros. Las máquinas utilizadas son hidrolavadora y aspiradora.

### Las características de un buen servicio

Calidad del lavado que se refleja en:

- Atención al cliente.

La atención al cliente consiste en escuchar sus demandas, es decir, que ellos mismos digan lo que quieren que se le haga a su auto ya que puede haber servicios especiales, como quitar manchas de los tapizados, que el auto tenga

muy sucias las llantas o que tenga mucho polvo por dentro, por lo que es muy importante saber los detalles que se deben cuidar con determinado auto.

Los empleados deben advertir que los clientes no dejen elementos de valor dentro de los autos y preguntar si desean tirar residuos o papeles que estos pudieran tener.

- Limpieza.

La limpieza debe tener una calidad tal, que el propietario quede satisfecho de haber llevado el auto a lavar y no haberlo lavado él mismo, ya que queda convencido de que si él hubiera lavado el auto no obtendría la limpieza que le dieron en el lavadero.

Los insumos de limpieza que se utilizarán serán de calidad en cuanto a la duración y olor del producto.

- Brillo.

El brillo de la carrocería y de las cubiertas es uno de los elementos más importantes por el que se elige llevar un auto a lavar, por lo cual éstos tendrán que estar impecables.

- Rapidez.

Muchas personas que van a alguna reunión o al trabajo quieren llevar su auto muy limpio, pero regularmente las personas no disponen de mucho tiempo por lo que el servicio tendrá que ser rápido (entre 20 y 25 minutos por auto).

El procedimiento para lavar un auto comprende las etapas:

1. Se recibe el automóvil y se le asigna un espacio en donde se realizará el lavado.
2. Se prepara el automóvil para iniciar el proceso de lavado, en general se realizará una limpieza del vehículo quitando la mugre que pueda tener en las llantas, puertas y parabrisas (esta operación se puede realizar manualmente o con la pistola de presión). En esta etapa se procede a quitar las alfombras del interior del automóvil para la limpieza de las mismas por separado.

3. Se realiza el lavado de las alfombras, dejándolas secar apartadas del área de lavado del automóvil.
4. Se aplica agua al exterior de la carrocería para poder incorporarle jabón, utilizando hidrolavadora que pulveriza el agua optimizando su consumo.
5. Lavado exterior. De un tambor ya preparado con jabón especial se llena la mitad de un balde y se procede al lavado del auto por secciones:
  - a) Lavado de toda la carrocería.
  - b) Lavado de las cuatro llantas con cepillo.
  - c) Aplicación de desengrasante
6. Secado exterior el automóvil, también por secciones:
  1. carrocería
  2. vidrios
  3. defensa
7. Se inicia la limpieza interior del automóvil a través del aspirado o en su caso lavado de tapicería. También deben de considerarse el aspirado del baúl o caja de carga de camionetas y limpieza de cristales interiores, el tablero y las tapas de las puertas.
8. Se aplica abrillantador en las llantas.
9. Preparación para la entrega. Se incorporan las alfombras totalmente secas.
10. Se inspecciona el automóvil para verificar que se cumplió totalmente con la limpieza del vehículo.
11. Una vez terminado el proceso se entrega el vehículo al cliente.

El pago del servicio se abona junto con el ticket de ingreso, no cobrando estacionamiento cuando el cliente retira su vehículo en un lapso inferior a una hora desde que lo dejó para lavarlo.

## D. Plan de marketing

Un plan de marketing es una herramienta de gestión en la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y los tiempos para alcanzar objetivos determinados, es decir, que forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

Podemos desarrollar un plan de marketing para lograr múltiples objetivos, como incrementar las ventas, fidelizar clientes, diversificar ingresos o posicionar la marca. Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, se debe dar respuesta a cuatro preguntas fundamentales antes de comenzar a trabajar en el plan de marketing.

1. ¿Qué producto o servicios se ofrecerán al cliente?

- Estacionamiento por hora.
- Estacionamiento mensual.
- Lavado de automóviles.

2. ¿A qué precio se va a ofrecer el producto o servicio?

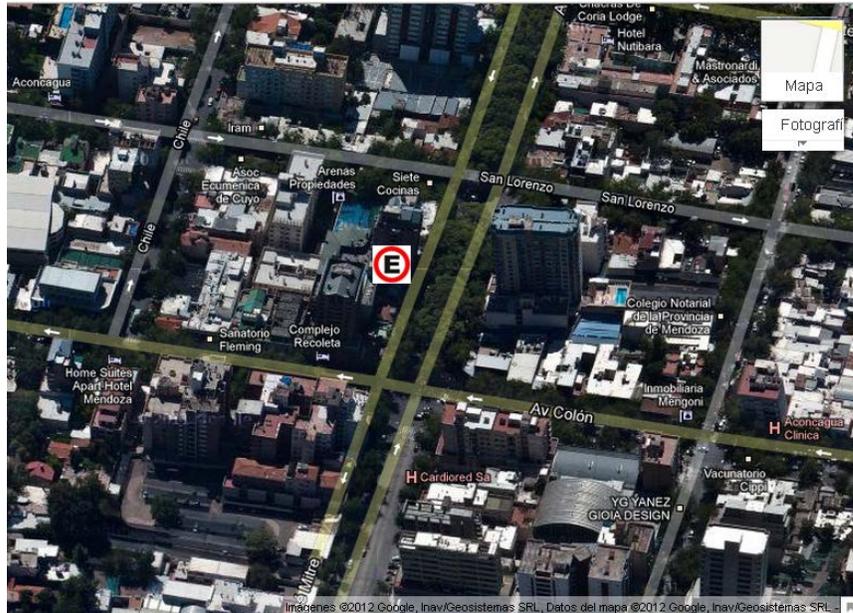
- Hora: \$ 10,00
- Abono mensual: \$ 500,00
- Lavado de autos: \$ 50,00

3. ¿En qué lugar se va a vender el producto o servicio?

El edificio de cocheras está ubicado en la calle Av. Bartolomé Mitre 756, Ciudad, Mendoza, en el edificio Presidente Recoleta Mitre.

Dicho punto es estratégico en la ciudad, ya que la zona de influencia de la cochera posee gran actividad económica, con el asentamiento de oficinas tanto de uso público como privado, comercios, bancos, hospitales, centros de salud, etc. Como así también importantes edificios residenciales.

Imagen N° 6: Ubicación del edificio de cocheras



Fuente: Elaboración propia

4. ¿De qué manera se va a comunicar el producto o servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

Recién ahora se procede a la elaboración de un plan de comunicación, que nos permita llegar a nuestro público meta, dando a conocer las cocheras y el lavadero, diferenciándolos de la competencia. El plan marketing consta de los siguientes pasos:<sup>13</sup>

1. Identificación del público meta: El target al cual está dirigido este emprendimiento está compuesto por los segmentos socio-económicos ABC1 y C2, que tengan necesidades de estacionamiento en el Gran Mendoza.
2. Objetivos: En principio, las herramientas de comunicación apuntan a dar a conocer nuestra presencia en el mercado. Luego se apunta a captar la

<sup>13</sup> IEBAUM DE BAUER, Karin S, Marketing Estratégico, (México, Editorial Mc Graw Hill, 1998), págs. 117-121.

preferencia de los mismos, sobre la base de la diferenciación lograda, los servicios prestados, la calidad del servicio, etc.

3. Mensaje: El mensaje comunicacional contiene un llamado "emocional", tratando de crear emociones positivas hacia la oferta de nuestro servicio.

4. Canales de comunicación: El principal canal de comunicación es el boca a boca. En este tipo de negocio es muy importante lograr la satisfacción del cliente, ya que este comunica siempre su experiencia con no menos de 20 personas, las cuales pueden ser clientes potenciales. Se utilizarán además medios impresos, tales como folletos para promocionar los servicios de estacionamiento y lavadero en hoteles y rent a car aledaños a la zona.

Será muy importante además que la fachada del edificio invite a los clientes a estacionar en nuestras cocheras. Es fundamental un cartel led con la insignia de estacionamiento, y que el ingreso del edificio esté pintado con colores amarillo y negro que simbolicen la presencia de un lugar para estacionar.

5. Herramientas de promoción: Las herramientas que se utilizarán para la promoción de las cocheras son la publicidad y promociones de ventas: tales como reducción de tarifas, combinaciones de tarifas para estacionamiento y lavado, etc.

6. Presupuesto: Se dispondrá de un presupuesto inicial de \$3.000 para afrontar los folletos y la cartelería. A partir de ahí, al brindar un servicio no necesitamos destinar fondos sino reducir o bonificar los servicios.

**Capítulo VI**  
**Plan Económico - Financiero**

## **A. Introducción**

Las inversiones no deben hacerse como una aventura, sino que deben tener una sólida base en la que se apoyen. Esta base es la evaluación económica –financiera del proyecto.

Uno de los aspectos más importantes de dicha evaluación es el estudio de mercado, el cual debe describir las cantidades que se demandan así como otros datos básicos sobre proveedores, competencia, etc.

La información financiera que se presenta a continuación fue realizada en base a proyecciones estimadas de demanda y a una minuciosa evaluación de costos.

A partir del establecimiento del horizonte de planeamiento y de algunos supuestos, se realizaron modelos de ingresos, egresos y capital. La relación de los mismos produce el estado de resultados y posteriormente el flujo de fondos de proyecto, base de este capítulo, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios.

Finalmente, se realiza un análisis del flujo de fondos a partir de una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión.

## **B. Formulación y evaluación financiera del proyecto**

### **1. Horizonte de planeamiento**

Se trata del panorama temporal durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización.

El horizonte de planeamiento de “APARCAR S.A.” se ha establecido en 10 años. Se considera que dicho lapso es suficiente para que el negocio se afiance en el sector y pueda cumplir con los objetivos propuestos.

## 2. Proyección de ingresos

Una de las etapas previas más críticas al inicio del negocio es predeterminar los volúmenes de ingresos razonables que se podrían obtener en los años de planificación.

Para tratar de estimar los niveles de rentas futuros se desarrolló el siguiente modelo de ingresos:

Tabla N° 8: Parámetros para proyectar ingresos

Parámetros	
Cantidad de cocheras	275
Unidades destinadas al alquiler mensual	155
Unidades destinadas al estacionamiento por hora	120
Precio alquiler cochera mensual	\$ 500,00
Precio Estacionamiento por hora	\$ 10,00
Estimación de vehículos lavados por mes	500
Precio del Lavado	\$ 50
Índice de Rotación estacionamiento por hora	7,37

Fuente: Elaboración propia

La estimación de estos parámetros se justifica de la siguiente manera:

- Las unidades destinadas al estacionamiento por hora son las ubicadas en la planta baja, primer subsuelo y segundo subsuelo. Esta designación se lleva a cabo no sólo por la practicidad y control, sino también porque sería muy tediosos para el cliente estacionar en pisos como el tercero o el cuarto por sólo una hora o fracción.
- Se determinó un índice de rotación de 7,37 autos por día por unidad de estacionamiento por hora, para la zona de influencia, de acuerdo con el estudio de relevamiento y cuantificación de la demanda, punto B del anexo.

- Posteriormente se estableció un porcentaje de ocupación de las cocheras para estacionamiento por hora de un 60% para el primer año, un 70% para los tres años siguientes, un 80% para los años 5, 6 y 7 y un 90% para los tres últimos.
- El precio del estacionamiento por hora surge del promedio que cobra la competencia estudiada dentro del área de influencia, tal como fue estudiada la oferta competitiva.
- Las unidades destinadas al alquiler mensual provienen de las restantes cocheras ubicadas entre el primer y cuarto piso.
- El precio del estacionamiento mensual se determinó en base a un diagnóstico del mercado de cocheras, realizada en la segunda parte del trabajo.
- Se determinó un porcentaje de ocupación de un 70% para el primer año, 80% para el segundo y un 100% para los restantes debido a que el número de cocheras asignadas para el alquiler son pocas y la demanda es muy fuerte en esta zona.
- La estimación de los vehículos lavados por mes, proviene de consultar con los antiguos dueños del edificio, considerando un incremento de un 10% anual sobre el número de lavados.
- Por la calidad del servicio y el nivel de precios de la competencia, se fijó el precio del lavado en \$50.

Tabla N° 8: Estimación de ingresos anuales

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Unidades destinadas al alquiler mensual	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Porcentaje de ocupación	70%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Precio alquiler cochera mensual	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Ingresos alquiler mensual de cocheras	\$ 651.000,00	\$ 744.000,00	\$ 930.000,00	\$ 930.000,00	\$ 930.000,00	\$ 930.000,00	\$ 930.000,00	\$ 930.000,00	\$ 930.000,00	\$ 930.000,00
Unidades destinadas al estacionamiento por hora	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Porcentaje de ocupación	60%	70%	70%	70%	80%	80%	80%	90%	90%	90%
Índice de Rotación	7,37	7,37	7,37	7,37	7,37	7,37	7,37	7,37	7,37	7,37
Precio Estacionamiento por hora	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Ingresos estacionamiento por hora	\$ 1.528.243,20	\$ 1.782.950,40	\$ 1.782.950,40	\$ 1.782.950,40	\$ 2.037.657,60	\$ 2.037.657,60	\$ 2.037.657,60	\$ 2.292.364,80	\$ 2.292.364,80	\$ 2.292.364,80
Ingresos estacionamiento por hora neto de iva	\$ 1.263.010,91	\$ 1.473.512,73	\$ 1.473.512,73	\$ 1.473.512,73	\$ 1.684.014,55	\$ 1.684.014,55	\$ 1.684.014,55	\$ 1.894.516,36	\$ 1.894.516,36	\$ 1.894.516,36
Cantidad de vehículos lavados por mes	500	550	605	666	732	805	886	974	1072	1179
Precio del Lavado	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Ingresos lavadero	\$ 300.000,00	\$ 330.000,00	\$ 363.000,00	\$ 399.300,00	\$ 439.230,00	\$ 483.153,00	\$ 531.468,30	\$ 584.615,13	\$ 643.076,64	\$ 707.384,31
Ingresos lavadero neto de iva	\$ 247.933,88	\$ 272.727,27	\$ 300.000,00	\$ 330.000,00	\$ 363.000,00	\$ 399.300,00	\$ 439.230,00	\$ 483.153,00	\$ 531.468,30	\$ 584.615,13
Total Ingresos	\$ 2.479.243,20	\$ 2.856.950,40	\$ 3.075.950,40	\$ 3.112.250,40	\$ 3.406.887,60	\$ 3.450.810,60	\$ 3.499.125,90	\$ 3.806.979,93	\$ 3.865.441,44	\$ 3.929.749,11
Ingresos Neto de Iva	\$ 2.161.944,79	\$ 2.490.240,00	\$ 2.703.512,73	\$ 2.733.512,73	\$ 2.977.014,55	\$ 3.013.314,55	\$ 3.053.244,55	\$ 3.307.669,36	\$ 3.355.984,66	\$ 3.409.131,49

Fuente: Elaboración propia

### 3. Análisis de fuentes de inversión

Los inversionistas han considerado que poseen los fondos necesarios para hacer frente a los desembolsos iniciales de inversión. Es por esto que se decide realizar el estudio sin considerar ningún grado de apalancamiento.

Tabla N° 9: Inversión

<b>Inversión Inicial</b>	
Inmueble de cocheras	\$ 12.000.000,00
Constitución de Sociedad	\$ 3.440,00
Habilitación Municipal	\$ 16,50
Sistema de Control con Barreras	\$ 20.000,00
Compra Hidrolavadora	\$ 8.500,00
Compra Aspiradora	\$ 7.000,00
Computadora	\$ 3.000,00
Controlador Fiscal	\$ 3.500,00
Insumos para lavadero	\$ 3.200,00
Publicidad Inicial	\$ 3.000,00
Indumentaria para personal	\$ 2.000,00
Exámenes Preocupacionales	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.053.956,50</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4. Análisis de Costos

La evaluación de costos fue realizada sobre datos ciertos consultados a los distintos proveedores, teniendo en cuenta todos los insumos, servicios y maquinarias necesarias para el perfecto funcionamiento del negocio.

Tabla N° 10: Egresos anuales

<b>Egresos Anuales</b>	
Sueldo Encargado (2 empleados)	\$ 115.200,00
Sueldo empleados Lavadero (2 Empleados)	\$ 103.200,00
Aguinaldo	\$ 18.200,00
Cargas Sociales	\$ 65.520,00
<b>Total Sueldos</b>	<b>\$ 302.120,00</b>
Edemsa Edificio	\$ 60.000,00
Impuesto Inmobiliario	\$ 22.000,00
Telefónica (telefonía fija e internet)	\$ 3.000,00
Derechos de Comercio	\$ 30.000,00
Seguros	\$ 5.720,00
Tasas Municipales	\$ 11.412,50
Obras Sanitarias	\$ 2.400,00
<b>Total Impuestos y Servicios</b>	<b>\$ 128.812,50</b>
Seguridad	\$ 168.000,00
Limpieza	\$ 36.000,00
Mantenimiento	\$ 12.000,00
<b>Total Servicios Tercerizados</b>	<b>\$ 216.000,00</b>
<b>Insumos Lavadero</b>	<b>\$ 23.488,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 670.420,50</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 11: Egresos lavadero

<b>Insumos Lavadero Desagregados</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Jabón para autos	360 lts. Anual * \$8,50 el Lt.	\$ 3.060,00
Lavamotor	480 lts. Anual * \$6,50 el Lt.	\$ 3.120,00
Brillagomas	360 lts. Anual * \$6,50 el Lt.	\$ 2.340,00
Siliconas	240 lts. Anual * \$8,00 el Lt.	\$ 1.920,00
Rejillas	72 rejillas al año * \$19,00 c/u	\$ 1.368,00
Cepillos	24 cepillos al año * \$ 60,00 c/u	\$ 1.440,00
Botas	4 pares de botas al año * \$200 c/par	\$ 800,00
Mamelucos	2 mamelucos anuales * \$400 c/u	\$ 800,00
Obras Sanitarias	Estimados \$470 Mensual	\$ 5.640,00
Edemsa		\$ 3.000,00
		<b>\$ 23.488,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## **5. Análisis de rentabilidad**

Los indicadores financieros que se utilizarán para la evaluación del proyecto de inversión son los siguientes:

### **a) Período de recuperación descontado**

Se define como el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos de efectivo descontados sean capaces de recuperar el costo de la inversión. Es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo, pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

El periodo de recuperación representa un tipo de cálculo de "equilibrio", en el sentido de que si los flujos de efectivo se reciben a la tasa esperada hasta el año en que ocurre la recuperación, entonces el proyecto alcanzará su punto de equilibrio. El periodo de recuperación descontado toma en cuenta el costo de capital, muestra el año en que ocurrirá el punto de equilibrio después de que se cubran los costos imputables a las deudas y al costo de capital.

Proporciona información acerca del plazo de tiempo durante el cual los fondos permanecerán comprometidos en un proyecto. Por lo tanto, entre más corto sea el periodo de recuperación, manteniéndose las demás variables constantes, mayor será la liquidez del proyecto.

### **b) Valor actual Neto (VAN)**

El VAN es la suma de todos los flujos de fondos del proyecto descontados al mismo momento a un tasa de retorno requerida (también denominada "tasa de corte" o WACC).

Analíticamente es la diferencia entre el flujo de beneficios netos incrementales, y el perfil de desembolsos de capital que están asociados al proyecto, cuando ambos son descontados a una tasa que mide o expresa el costo de capital de la firma.

Como el análisis del VAN será realizado para el flujo de fondos propios, para el cálculo de la rentabilidad requerida, debe considerarse una tasa libre de riesgo más un premio por el riesgo del sector del mercado en el cual se desenvuelve la empresa (coeficiente  $\beta$ ). En este sentido, el costo de

capital propio estará dado por la tasa que podríamos haber obtenido si hubiéramos realizado una inversión alternativa con el dinero aportado por los socios, estimada en un 16%, tasa a la que podríamos colocar un plazo fijo hoy en día.

### **c) Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Es la tasa de interés efectiva que va a dar la inversión en el negocio. Esta tasa es un criterio de rentabilidad y no de ingreso monetario neto como lo es el VAN. Ayuda a medir en términos relativos la rentabilidad de una inversión. Es una tasa propia del proyecto, del flujo de fondos, esto significa que no lo fija el inversor, sino que está implícito en el flujo de fondos.

Analíticamente, es el porcentaje o tasa, que utilizado para descontar los beneficios netos incrementales y los requerimientos de capital de un proyecto, hace que dichos perfiles sean iguales entre sí, cuando son llevados a una misma época como base de comparación. Es decir, dado un flujo de fondos y un determinado VAN, la TIR es la tasa de descuento que permite igualar ese VAN a cero.

## **6. Consideraciones varias**

- El edificio cuenta con 275 unidades de cocheras más una cabina de control en la salida.
- La inversión inicial requerida para la compra de todo el edificio es de \$ 12.000.000, importe que incluye además todos los gastos de transferencia, escrituración e inscripciones.
- Cada unidad de cochera paga tasas municipales e impuesto inmobiliario individualmente.
- Al adquirir el edificio entero de cocheras los costos de mantenimiento de las instalaciones se manejarán desde la empresa, por lo que las unidades de cochera no pagarán expensas.
- La alícuota de Ingresos Brutos fijada para la actividad es de un 4,5%.
- La tasa de impuesto a las ganancias consideradas es el 35%.
- Las cocheras que se alquilan mensualmente están exentas del impuesto al valor agregado.

- Luego del año 10 se venderá la totalidad del inmueble al mismo valor al que fue adquirido, sin tener en cuenta la inflación.
- La tasa de costo de capital real para inversiones inmobiliarias de este tipo es de un 7%.
- Amortización:

Inmueble: El valor del edificio es el 80% del valor total y se amortiza en 50 años, es decir al 2% anual.

Bs. De Uso: Se amortizan en 5 años, es decir al 20% anual, quedando un valor residual de cerca del 10% que se dedujo de la renovación de estos bienes, que se produce en el año 6.

**Estado de Resultados**

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Ingresos por Estacionamiento por hora		\$ 1.263.011	\$ 1.473.513	\$ 1.473.513	\$ 1.473.513	\$ 1.684.015	\$ 1.684.015	\$ 1.684.015	\$ 1.894.516	\$ 1.894.516	\$ 1.894.516
Ingresos por Alquiler mensual		\$ 651.000	\$ 744.000	\$ 930.000	\$ 930.000	\$ 930.000	\$ 930.000	\$ 930.000	\$ 930.000	\$ 930.000	\$ 930.000
Ingresos por Lavados		\$ 247.934	\$ 272.727	\$ 300.000	\$ 330.000	\$ 363.000	\$ 399.300	\$ 439.230	\$ 483.153	\$ 531.468	\$ 584.615
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 2.161.945</b>	<b>\$ 2.490.240</b>	<b>\$ 2.703.513</b>	<b>\$ 2.733.513</b>	<b>\$ 2.977.015</b>	<b>\$ 3.013.315</b>	<b>\$ 3.053.245</b>	<b>\$ 3.307.669</b>	<b>\$ 3.355.985</b>	<b>\$ 3.409.131</b>
Sueldo Encargados		\$ -115.200	\$ -115.200	\$ -115.200	\$ -115.200	\$ -115.200	\$ -115.200	\$ -115.200	\$ -115.200	\$ -115.200	\$ -115.200
Sueldos Empleados Lavadero		\$ -103.200	\$ -103.200	\$ -103.200	\$ -154.800	\$ -154.800	\$ -154.800	\$ -154.800	\$ -206.400	\$ -206.400	\$ -206.400
Aguinaldo proporcional		\$ -18.200	\$ -18.200	\$ -18.200	\$ -22.500	\$ -22.500	\$ -22.500	\$ -22.500	\$ -26.800	\$ -26.800	\$ -26.800
Cargas sociales		\$ -65.520	\$ -65.520	\$ -65.520	\$ -81.000	\$ -81.000	\$ -81.000	\$ -81.000	\$ -96.480	\$ -96.480	\$ -96.480
<b>Total Sueldos</b>		<b>\$ -302.120</b>	<b>\$ -302.120</b>	<b>\$ -302.120</b>	<b>\$ -373.500</b>	<b>\$ -373.500</b>	<b>\$ -373.500</b>	<b>\$ -373.500</b>	<b>\$ -444.880</b>	<b>\$ -444.880</b>	<b>\$ -444.880</b>
Seguridad		\$ -168.000	\$ -168.000	\$ -168.000	\$ -168.000	\$ -168.000	\$ -168.000	\$ -168.000	\$ -168.000	\$ -168.000	\$ -168.000
Limpieza		\$ -36.000	\$ -36.000	\$ -36.000	\$ -36.000	\$ -36.000	\$ -36.000	\$ -36.000	\$ -36.000	\$ -36.000	\$ -36.000
Mantenimiento		\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000
<b>Total Servicios Tercializados</b>		<b>\$ -216.000</b>									
Insumos Lavadero		\$ -23.488	\$ -25.837	\$ -28.420	\$ -31.263	\$ -34.389	\$ -37.828	\$ -41.610	\$ -45.771	\$ -50.349	\$ -55.383
<b>Total Insumos Lavadero</b>		<b>\$ -23.488</b>	<b>\$ -25.837</b>	<b>\$ -28.420</b>	<b>\$ -31.263</b>	<b>\$ -34.389</b>	<b>\$ -37.828</b>	<b>\$ -41.610</b>	<b>\$ -45.771</b>	<b>\$ -50.349</b>	<b>\$ -55.383</b>
Edemsa		\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -60.000
Impuesto Inmobiliario		\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000
Obras Sanitarias		\$ -2.400	\$ -2.400	\$ -2.400	\$ -2.400	\$ -2.400	\$ -2.400	\$ -2.400	\$ -2.400	\$ -2.400	\$ -2.400
Telefónica (telefonía fija e Internet)		\$ -3.000	\$ -3.000	\$ -3.000	\$ -3.000	\$ -3.000	\$ -3.000	\$ -3.000	\$ -3.000	\$ -3.000	\$ -3.000
Derechos de Comercio		\$ -30.000	\$ -30.000	\$ -30.000	\$ -30.000	\$ -30.000	\$ -30.000	\$ -30.000	\$ -30.000	\$ -30.000	\$ -30.000
Tasas Municipales		\$ -11.413	\$ -11.413	\$ -11.413	\$ -11.413	\$ -11.413	\$ -11.413	\$ -11.413	\$ -11.413	\$ -11.413	\$ -11.413
Impuesto a los Ingresos Brutos (4,5%)		\$ -97.288	\$ -112.061	\$ -121.658	\$ -123.008	\$ -133.966	\$ -135.599	\$ -137.396	\$ -148.845	\$ -151.019	\$ -153.411
<b>Total Impuestos y Servicios</b>		<b>\$ -226.100</b>	<b>\$ -240.873</b>	<b>\$ -250.471</b>	<b>\$ -251.821</b>	<b>\$ -262.778</b>	<b>\$ -264.412</b>	<b>\$ -266.209</b>	<b>\$ -277.658</b>	<b>\$ -279.832</b>	<b>\$ -282.223</b>
Gastos y comisiones bancarias		\$ -28.105	\$ -32.373	\$ -35.146	\$ -35.536	\$ -38.701	\$ -39.173	\$ -39.692	\$ -43.000	\$ -43.628	\$ -44.319
Seguros		\$ -5.720	\$ -6.864	\$ -8.237	\$ -9.884	\$ -11.861	\$ -14.233	\$ -17.080	\$ -20.496	\$ -24.595	\$ -29.514
<b>Total Gastos Varios</b>		<b>\$ -33.825</b>	<b>\$ -39.237</b>	<b>\$ -43.382</b>	<b>\$ -45.420</b>	<b>\$ -50.562</b>	<b>\$ -53.406</b>	<b>\$ -56.772</b>	<b>\$ -63.495</b>	<b>\$ -68.223</b>	<b>\$ -73.833</b>
Depreciación Bs. de Uso		\$ -8.400	\$ -8.400	\$ -8.400	\$ -8.400	\$ -8.400	\$ -16.000	\$ -16.000	\$ -16.000	\$ -16.000	\$ -16.000
Depreciación Inmueble		\$ -192.000	\$ -192.000	\$ -192.000	\$ -192.000	\$ -192.000	\$ -192.000	\$ -192.000	\$ -192.000	\$ -192.000	\$ -192.000
<b>Depreciaciones y Reservas</b>		<b>\$ -200.400</b>	<b>\$ -208.000</b>								
<b>Rdo antes de Imp. a las Gcias</b>		<b>\$ 1.183.499</b>	<b>\$ 1.491.610</b>	<b>\$ 1.691.140</b>	<b>\$ 1.646.372</b>	<b>\$ 1.873.774</b>	<b>\$ 1.897.997</b>	<b>\$ 1.932.764</b>	<b>\$ 2.097.636</b>	<b>\$ 2.139.050</b>	<b>\$ 2.184.195</b>
Impuesto a las Ganancias (35%)		\$ -414.225	\$ -522.063	\$ -591.899	\$ -576.230	\$ -655.821	\$ -664.299	\$ -676.467	\$ -734.173	\$ -748.668	\$ -764.468
<b>Rdo ds del Imp. a las Gcias</b>		<b>\$ 769.275</b>	<b>\$ 969.546</b>	<b>\$ 1.099.241</b>	<b>\$ 1.070.142</b>	<b>\$ 1.217.953</b>	<b>\$ 1.233.698</b>	<b>\$ 1.256.297</b>	<b>\$ 1.363.464</b>	<b>\$ 1.390.383</b>	<b>\$ 1.419.727</b>
<b>Flujo Proveniente de las Operaciones</b>		<b>\$ 969.675</b>	<b>\$ 1.169.946</b>	<b>\$ 1.299.641</b>	<b>\$ 1.270.542</b>	<b>\$ 1.418.353</b>	<b>\$ 1.441.698</b>	<b>\$ 1.464.297</b>	<b>\$ 1.571.464</b>	<b>\$ 1.598.383</b>	<b>\$ 1.627.727</b>

Fuente: Elaboración propia

### Flujo de efectivo

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversión	\$ -12.000.000						\$ -80.000				
Capital de trabajo	\$ -53.957										
Flujo Proveniente de las Op.		\$ 969.675	\$ 1.169.946	\$ 1.299.641	\$ 1.270.542	\$ 1.418.353	\$ 1.441.698	\$ 1.464.297	\$ 1.571.464	\$ 1.598.383	\$ 1.627.727
Venta del Inmueble											\$ 12.000.000
Flujo Financiero	\$ -12.053.957	\$ 969.675	\$ 1.169.946	\$ 1.299.641	\$ 1.270.542	\$ 1.418.353	\$ 1.361.698	\$ 1.464.297	\$ 1.571.464	\$ 1.598.383	\$ 13.627.727

Fuente: Elaboración propia

### Análisis de Rentabilidad

Tasa de Costo del Capital	<b>7%</b>
VAN <sub>0,7</sub>	<b>\$3.446.521,33</b>
Tasa Interna de Retorno	<b>11%</b>
Período de Recuperación Descontado	<b>9 años</b>

Fuente: Elaboración propia

### Análisis de Sensibilidad

<b>Precio del estacionamiento mensual</b>					
<b>Tipo de variación: Aumento</b>					
<b>Variabilidad: 5%</b>					
\$	VAN	TIR	Variación del precio	Variación del VAN	Variación de la TIR
\$ 500	\$ 3.446.521	11,00%	-	-	-
\$ 525	\$ 3.633.539	11,13%	5%	5,43%	1,18%
\$ 551	\$ 3.828.039	11,34%	10%	11,07%	3,09%
\$ 579	\$ 4.037.500	11,58%	15%	17,15%	5,27%
\$ 608	\$ 4.254.441	11,82%	20%	23,44%	7,45%

<b>Precio del estacionamiento mensual</b>					
<b>Tipo de variación: Disminución</b>					
<b>Variabilidad: 5%</b>					
\$	VAN	TIR	Variación del precio	Variación del VAN	Variación de la TIR
\$ 500	\$ 3.446.521	11,00%	-	-	-
\$ 475	\$ 3.259.502	10,70%	-5%	-5,43%	-2,73%
\$ 451	\$ 3.079.964	10,50%	-10%	-10,64%	-4,55%
\$ 429	\$ 2.915.388	10,32%	-15%	-15,41%	-6,18%
\$ 407	\$ 2.750.812	10,13%	-20%	-20,19%	-7,91%

<b>Precio del estacionamiento por hora</b>					
<b>Tipo de variación: Aumento</b>					
<b>Variabilidad: 5%</b>					
\$	VAN	TIR	Variación del precio	Variación del VAN	Variación de la TIR
\$ 10	\$ 3.446.521	11,00%	-	-	-
\$ 11	\$ 3.791.310	11,30%	5%	10,00%	2,73%
\$ 11	\$ 4.156.786	11,71%	10%	20,61%	6,45%
\$ 12	\$ 4.536.054	12,13%	15%	31,61%	10,27%
\$ 12	\$ 4.936.009	12,58%	20%	43,22%	14,36%

<b>Precio del estacionamiento por hora</b>					
<b>Tipo de variación: Disminución</b>					
<b>Variabilidad: 5%</b>					
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>Variación del precio</b>	<b>Variación del VAN</b>	<b>Variación de la TIR</b>
\$ 10	\$ 3.446.521	11,00%	-	-	-
\$ 10	\$ 3.101.732	10,53%	-5%	-10,00%	-4,27%
\$ 9	\$ 2.777.630	10,16%	-10%	-19,41%	-7,64%
\$ 9	\$ 2.460.425	9,80%	-15%	-28,61%	-10,91%
\$ 8	\$ 2.170.802	9,48%	-20%	-37,01%	-13,82%

<b>Precio del lavado de autos</b>					
<b>Tipo de variación: Aumento</b>					
<b>Variabilidad: 5%</b>					
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>Variación del precio</b>	<b>Variación del VAN</b>	<b>Variación de la TIR</b>
\$ 50	\$ 3.446.521	11,00%	-	-	-
\$ 53	\$ 3.527.113	11,06%	5%	2,34%	0,55%
\$ 55	\$ 3.611.897	11,10%	10%	4,80%	0,91%
\$ 58	\$ 3.700.549	11,20%	15%	7,37%	1,82%
\$ 61	\$ 3.794.036	11,30%	20%	10,08%	2,73%

<b>Precio del lavado de autos</b>					
<b>Tipo de variación: Disminución</b>					
<b>Variabilidad: 5%</b>					
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>Variación del precio</b>	<b>Variación del VAN</b>	<b>Variación de la TIR</b>
\$ 50	\$ 3.446.521	11,00%	-	-	-
\$ 48	\$ 3.365.928	10,83%	-5%	-2,34%	-1,55%
\$ 45	\$ 3.289.526	10,74%	-10%	-4,56%	-2,36%
\$ 43	\$ 3.216.671	10,66%	-15%	-6,67%	-3,09%
\$ 41	\$ 3.147.683	10,58%	-20%	-8,67%	-3,82%

## 7. Conclusión

El VAN del proyecto calculado con la tasa de rendimiento requerida del 7%, es de \$3.446.521, valor positivo que indica que este proyecto debe aceptarse, ya que se está generando valor por encima de la mejor inversión alternativa descartada.

Analizando el proyecto a través de la TIR se reafirma la decisión anterior, ya que resultó en un 11%, superior a la tasa de rendimiento requerida para el proyecto.

Respecto al análisis de sensibilidad podemos mencionar que la variable más sensible es la variación de precios sobre el estacionamiento por hora. Una disminución en el precio del 10% provoca una baja en el VAN del proyecto de un 19,41% y una disminución en la TIR de un 7,64%, lo que nos alerta que estamos frente a una variable crítica.

Respecto al periodo de recupero de la inversión, puede observarse que la inversión se recupera cerca del noveno año. Considerando que la inversión inicial es muy alta, y que el inmueble se amortiza en 50 años, la posibilidad de la venta en el año 10 hace atractivo llevar a cabo el proyecto.

## Tercera Parte

## **A. Conclusión Final**

El presente trabajo se propuso determinar si resulta factible y rentable la compra y explotación de un edificio de cocheras ubicado en un punto estratégico de la ciudad de Mendoza.

El proyecto propone brindar un servicio de estacionamiento de primer nivel con servicio de lavado de vehículos, estacionamiento mensual y con un sistema integral de barreras innovador en la provincia.

Para establecer la factibilidad del proyecto se realizó un estudio de mercado que permitió identificar y cuantificar la demanda definiendo así la estrategia competitiva a seguir.

A fin de llegar al consumidor objetivo se elaboró un plan de marketing, detallando como se utilizarán y qué resultado se espera obtener con cada una de las herramientas de comunicación elegidas.

Finalmente, para determinar la rentabilidad del proyecto, se realizó un estudio económico financiero evaluando al proyecto mediante VAN, TIR y el Periodo de Recuperación a través del método del valor presente ajustado.

El mercado objetivo estará conformado por personas que pertenecen al nivel socioeconómico ABC1 y C2.

Siendo el servicio parte importante de la estrategia, el personal es clave en el éxito del negocio. En tal sentido, la selección de los trabajadores constituye un paso fundamental y determinante para el inicio de operaciones.

Finalmente, para la puesta en marcha del negocio se requerirá de una inversión inicial de \$12.053.956 financiada con recursos propios, capital que será recuperado en un periodo de 5 años. Uno de los atractivos financieros del negocio está dado por una facturación anual cercana a \$2.161.000 a partir del primer año, una tasa interna de retorno del 11 % y un VAN positivo de \$ 3.446.521 que se traduce en un proyecto rentable, superando los costos operativos, oportunidades de inversión alternativas y recuperando la inversión inicial.

## **B. Bibliografía**

HIEBAUM DE BAUER, Karin S, Marketing Estratégico, trad. por Salvador Miquel, México, Editorial Mc Graw Hill, 1998.

HILL Charles, JONES Gareth, Administración Estratégica-Enfoque Integrado, Editorial Mc Graw Hill, 1999

MINTZBERG, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Librería el Ateneo Editorial, Buenos Aires. (3º Edición.)

OCAÑA, Hugo R, Estrategias de Negocios, (Talleres gráficos de la Facultad de Filosofía y Letras de Mendoza, 2004).

PORTER, Michael E., Ventaja competitiva, trad. por Rafael Aparicio Andazábal, México, CECSA, 1991.

VAN HORNE, James C., WACHOWICS, John M., Fundamentos de Administración Financiera, Pearson Educación, 2003.

## **Páginas webs consultadas**

<http://www.regionnortegrande.com/?noticia=20322>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Mendoza](http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Mendoza)

<http://www.reporteinmobiliario.com/nuke/article-topic-31.html>

<http://www.dahlgrenyasoc.com.ar/columna-german-dahlgren/sa-o-srl-analisis-de-ventajas-y-desventajas>

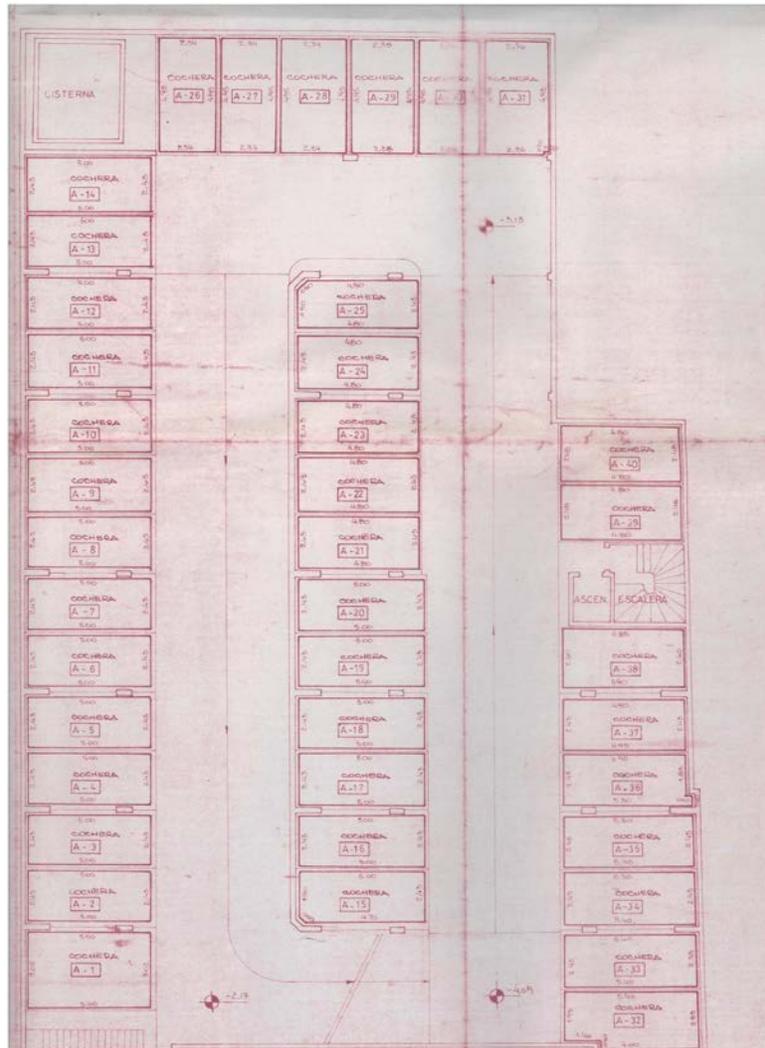
[http://www.ciudaddemendoza.gov.ar/municipio/e-ciudad/tramites/instructivo-de-playa-de-estacionamiento\)](http://www.ciudaddemendoza.gov.ar/municipio/e-ciudad/tramites/instructivo-de-playa-de-estacionamiento)

<http://www.sictranscore.com.ar/Barreras.html>

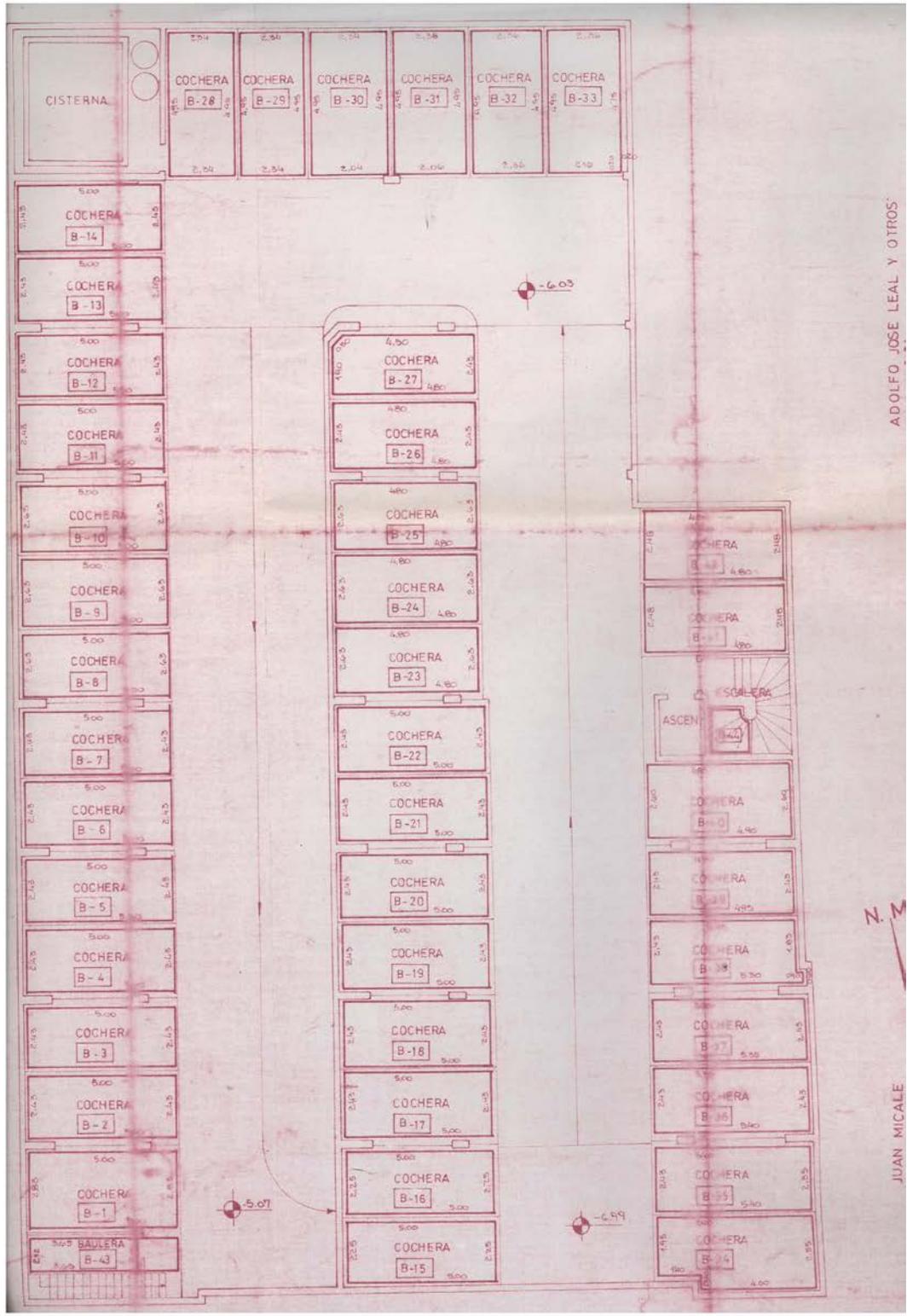
## C. Anexos

### 1. Planos

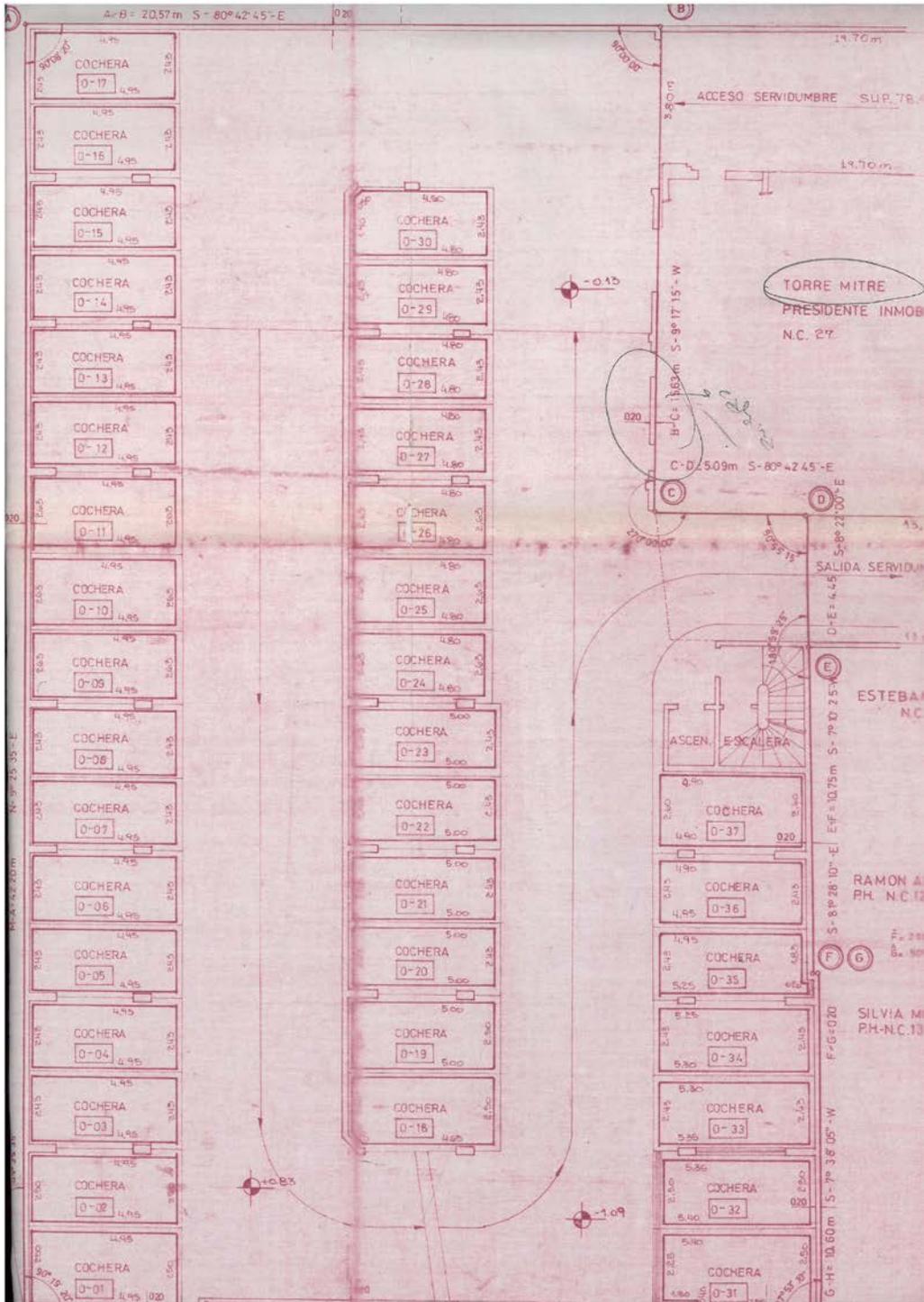
#### PRIMER SUBSUELO



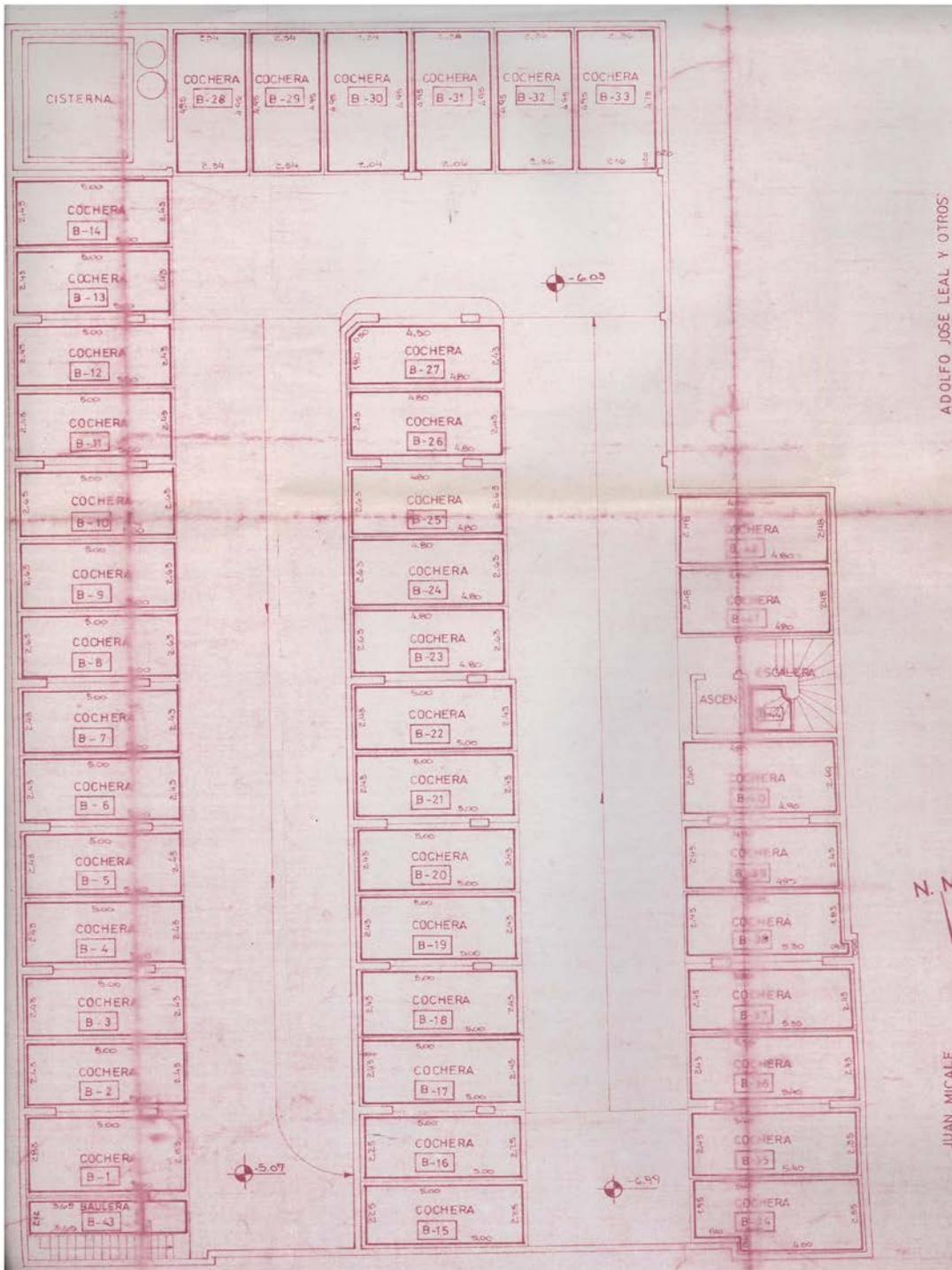
# SEGUNDO SUBSUELO



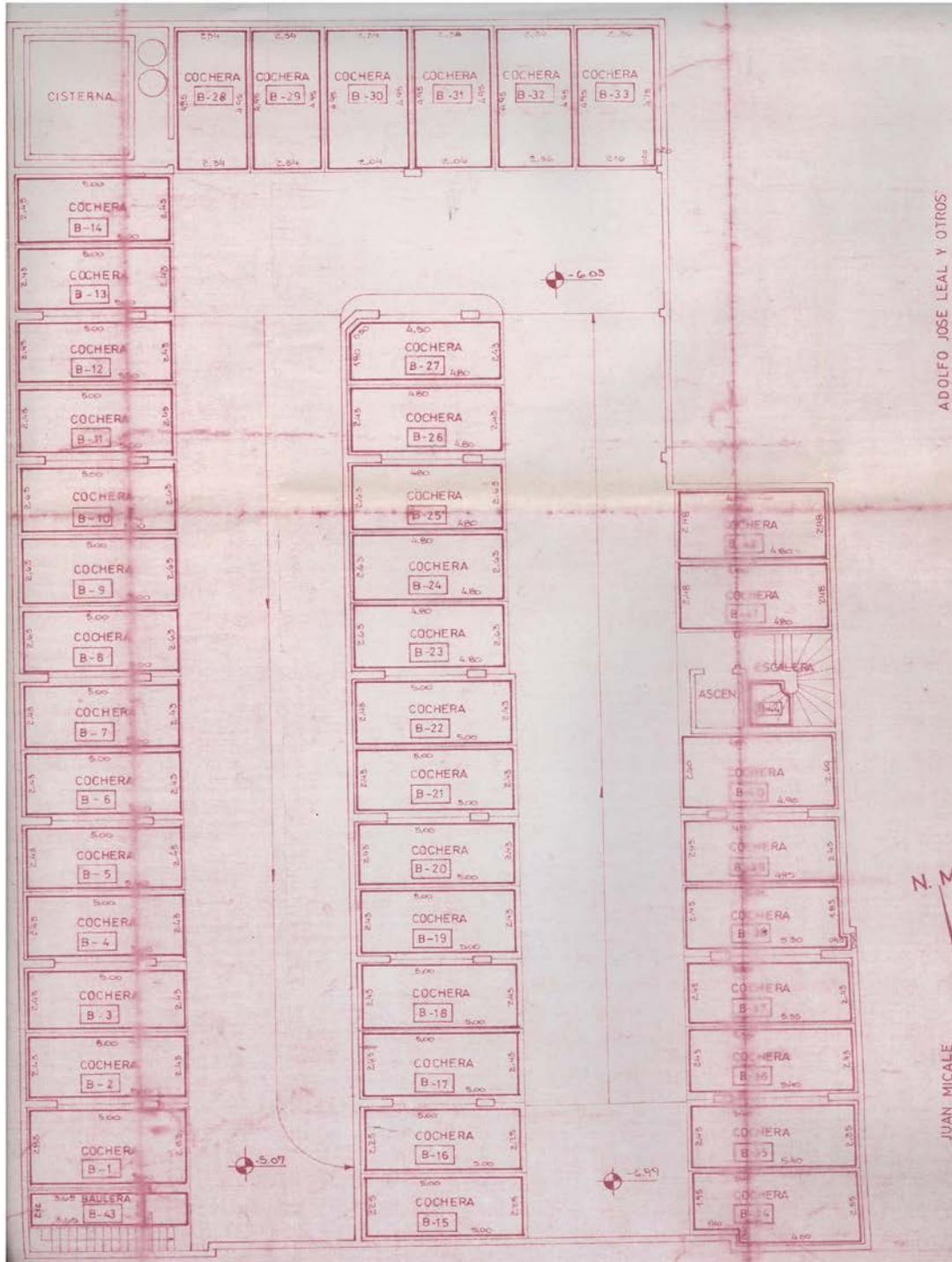
# PLANTA BAJA



# PRIMER PISO



# SEGUNDO PISO

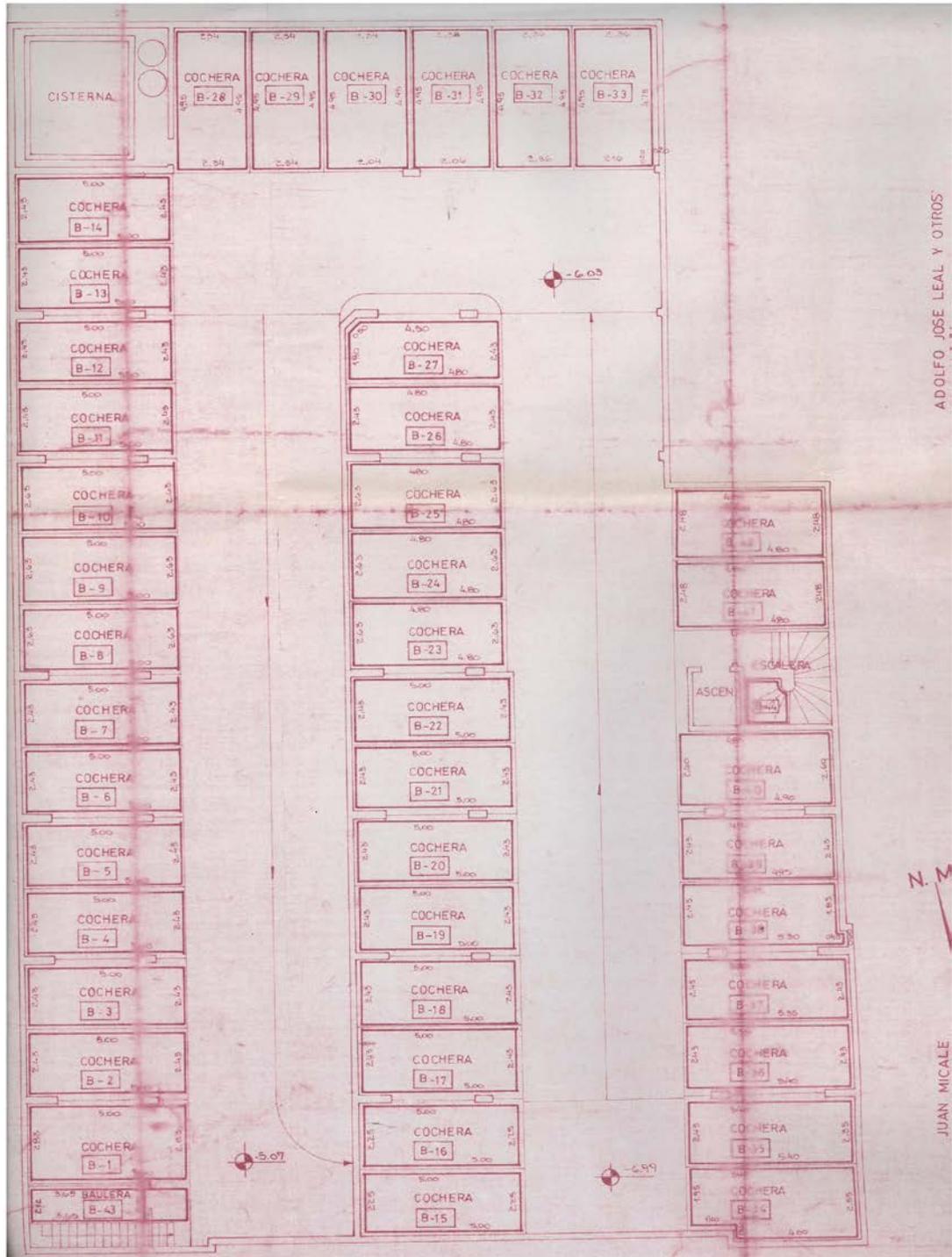


ADOLFO JOSE LEAL Y OTROS

JUAN MICALE



# CUARTO PISO



# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS Nº1

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle Mitre (entre Colón y San Lorenzo) – Estacionamiento ambos lados

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	40	0	15	2	57
09 a 10 hs.	40	0	19	3	62
10 a 11 hs.	31	0	0	0	31
11 a 12 hs.	36	0	0	0	36
12 a 13 hs.	37	0	0	0	37
16 a 17 hs.	25	0	0	0	25
17 a 18 hs.	27	0	0	0	27
18 a 19 hs.	34	0	0	1	35
19 a 20 hs.	33	0	0	0	33
<b>Totales</b>	<b>303</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>6</b>	<b>343</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **343**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **40**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **0**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **7,6**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS

## Nº2

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle Colón (entre Chile y Mitre)-Estacionamiento sólo lado derecho

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	9	0	0	1	10
09 a 10 hs.	10	0	2	3	15
10 a 11 hs.	10	0	4	1	15
11 a 12 hs.	7	0	0	0	7
12 a 13 hs.	5	0	0	0	5
16 a 17 hs.	10	0	2	2	14
17 a 18 hs.	10	0	5	0	15
18 a 19 hs.	9	0	0	1	10
19 a 20 hs.	8	0	0	0	8
<b>Totales</b>	<b>78</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>99</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: 99

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **20**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: 0

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **3,9**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS Nº3

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle Chile (entre San Lorenzo y Colón) – Estacionamiento sólo lado derecho

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	12	42	0	0	54
09 a 10 hs.	25	47	0	0	72
10 a 11 hs.	23	50	3	1	77
11 a 12 hs.	25	47	7	0	79
12 a 13 hs.	20	48	0	0	68
16 a 17 hs.	16	36	0	0	52
17 a 18 hs.	16	43	1	0	60
18 a 19 hs.	17	31	1	0	49
19 a 20 hs.	11	32	0	0	43
<b>Totales</b>	<b>165</b>	<b>376</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>554</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **554**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **25**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **50**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **7,21**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS Nº4

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle San Lorenzo (entre Mitre y Chile) – Estacionamiento sólo lado derecho

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	22	49	3	2	76
09 a 10 hs.	22	58	10	6	96
10 a 11 hs.	19	54	6	0	79
11 a 12 hs.	21	60	14	0	95
12 a 13 hs.	22	53	8	1	84
16 a 17 hs.	13	44	0	0	57
17 a 18 hs.	21	56	6	0	83
18 a 19 hs.	15	51	4	0	70
19 a 20 hs.	13	32	0	0	45
<b>Totales</b>	<b>168</b>	<b>457</b>	<b>51</b>	<b>9</b>	<b>685</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **685**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **22**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **60**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **7,62**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS

## Nº5

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle Chile (entre San Lorenzo y Montevideo) – Estacionamiento sólo lado derecho

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	19	0	14	1	34
09 a 10 hs.	19	0	11	3	33
10 a 11 hs.	19	0	8	0	27
11 a 12 hs.	16	0	0	0	16
12 a 13 hs.	13	0	0	0	13
16 a 17 hs.	14	0	0	0	14
17 a 18 hs.	16	0	3	0	19
18 a 19 hs.	19	0	5	0	24
19 a 20 hs.	12	0	0	0	12
<b>Totales</b>	<b>147</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	<b>4</b>	<b>192</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **192**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **19**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **0**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **7,74**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS Nº6

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle Chile (entre Rivadavia y Montevideo) – Estacionamiento sólo lado derecho

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	12	0	6	1	19
09 a 10 hs.	12	0	4	3	19
10 a 11 hs.	12	0	10	2	24
11 a 12 hs.	10	0	0	0	10
12 a 13 hs.	12	0	3	0	15
16 a 17 hs.	8	0	1	1	10
17 a 18 hs.	12	0	4	2	18
18 a 19 hs.	10	0	8	0	18
19 a 20 hs.	7	0	0	0	7
<b>Totales</b>	<b>95</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>9</b>	<b>140</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **140**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **12**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **0**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **7,91**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS Nº7

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle Rivadavia (Plaza Independencia, entre Chile y Patricias Mendocinas) –  
Estacionamiento sólo lado izquierdo

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	48	0	6	0	54
09 a 10 hs.	50	0	15	2	67
10 a 11 hs.	44	0	2	0	46
11 a 12 hs.	50	0	7	0	57
12 a 13 hs.	46	0	0	0	46
16 a 17 hs.	35	0	0	0	35
17 a 18 hs.	49	0	3	0	52
18 a 19 hs.	38	0	0	0	38
19 a 20 hs.	36	0	0	0	36
<b>Totales</b>	<b>396</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>431</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **431**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **50**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **0**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **7,92**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS Nº8

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle Mitre (entre Rivadavia y Montevideo) – Estacionamiento Ambos

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	17	0	6	1	24
09 a 10 hs.	15	0	4	1	20
10 a 11 hs.	18	0	7	2	27
11 a 12 hs.	18	0	0	1	19
12 a 13 hs.	17	0	3	0	20
16 a 17 hs.	18	0	1	1	20
17 a 18 hs.	18	0	4	2	24
18 a 19 hs.	11	0	6	0	17
19 a 20 hs.	8	0	0	0	8
<b>Totales</b>	<b>140</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>179</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **179**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **18**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **0**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **7,78**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS

## Nº9

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle Mitre (entre San Lorenzo y Montevideo) – Estacionamiento Ambos

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	12	0	7	0	19
09 a 10 hs.	14	0	5	0	19
10 a 11 hs.	14	0	9	0	23
11 a 12 hs.	14	0	1	0	15
12 a 13 hs.	10	0	0	0	10
16 a 17 hs.	12	0	0	0	12
17 a 18 hs.	13	0	2	0	15
18 a 19 hs.	13	0	0	0	13
19 a 20 hs.	8	0	0	0	8
<b>Totales</b>	<b>110</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>134</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **134**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **14**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **0**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **7,86**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS Nº10

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle Mitre (entre Colón y Pedro Molina) – Estacionamiento Ambos

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	24	290	10	1	325
09 a 10 hs.	60	307	7	6	380
10 a 11 hs.	55	295	4	2	356
11 a 12 hs.	59	309	2	8	378
12 a 13 hs.	60	375	5	5	445
16 a 17 hs.	38	260	0	0	298
17 a 18 hs.	52	281	3	1	337
18 a 19 hs.	40	243	0	0	283
19 a 20 hs.	42	192	0	0	234
<b>Totales</b>	<b>430</b>	<b>2552</b>	<b>31</b>	<b>23</b>	<b>3036</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **3036**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **60**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **380**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **6,77**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS N°11

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle Montevideo (entre Chile y Mitre) – Estacionamiento sólo lado derecho

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	17	0	8	1	26
09 a 10 hs.	16	0	11	2	29
10 a 11 hs.	17	0	6	0	23
11 a 12 hs.	17	0	3	2	22
12 a 13 hs.	12	0	1	0	13
16 a 17 hs.	11	0	0	0	11
17 a 18 hs.	13	0	0	0	13
18 a 19 hs.	10	0	0	0	10
19 a 20 hs.	7	0	0	0	7
<b>Totales</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>5</b>	<b>154</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **154**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **17**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **0**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **7,06**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS N°12

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle Montevideo (entre Patricias Mendocinas y Mitre) – Estacionamiento  
sólo lado derecho

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	15	0	4	2	21
09 a 10 hs.	15	0	7	0	22
10 a 11 hs.	16	0	6	1	23
11 a 12 hs.	15	0	2	3	20
12 a 13 hs.	16	0	9	0	25
16 a 17 hs.	13	0	0	0	13
17 a 18 hs.	16	0	0	1	17
18 a 19 hs.	16	0	0	0	16
19 a 20 hs.	12	0	0	0	12
<b>Totales</b>	<b>134</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>169</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **169**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **16**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **0**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **8,38**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS N°13

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle San Lorenzo (entre Mitre y Patricias Mendocinas) – Estacionamiento sólo lado derecho

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	11	0	2	1	14
09 a 10 hs.	13	0	4	2	19
10 a 11 hs.	12	0	2	0	14
11 a 12 hs.	13	0	1	0	14
12 a 13 hs.	13	0	3	1	17
16 a 17 hs.	9	0	0	0	9
17 a 18 hs.	10	0	1	0	11
18 a 19 hs.	12	0	3	0	15
19 a 20 hs.	7	0	0	0	7
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>120</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **120**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **13**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **0**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **7,69**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS N°14

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle Colón (entre Mitre y Patricias Mendocinas) – Estacionamiento sólo lado derecho

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	11	0	2	0	13
09 a 10 hs.	11	0	5	1	17
10 a 11 hs.	10	0	3	3	16
11 a 12 hs.	11	0	8	4	23
12 a 13 hs.	11	0	11	2	24
16 a 17 hs.	6	0	0	0	6
17 a 18 hs.	8	0	1	0	9
18 a 19 hs.	7	0	0	0	7
19 a 20 hs.	7	0	0	0	7
<b>Totales</b>	<b>82</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>122</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **122**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **11**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **0**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **7,46**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS Nº15

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle Patricias Mendocinas (entre Colón y San Lorenzo)

Nota: En calle Patricias Mendocinas no se puede estacionar sobre la vía pública.

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	0	55	0	0	55
09 a 10 hs.	0	77	3	0	80
10 a 11 hs.	0	68	1	0	69
11 a 12 hs.	0	64	1	0	65
12 a 13 hs.	0	75	5	0	80
16 a 17 hs.	0	51	0	0	51
17 a 18 hs.	0	55	0	0	55
18 a 19 hs.	0	64	0	0	64
19 a 20 hs.	0	53	0	0	53
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>562</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>572</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **572**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **0**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **77**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **7,30**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

# INVENTARIO DE ESTACIONAMIENTOS N°16

LUGAR DEL INVENTARIO:

Calle Patricias Mendocinas (entre Colón y Pedro Molina)  
Nota: En calle Patricias Mendocinas no se puede estacionar sobre la vía pública.

FECHA:

Lunes 6 de Agosto de 2012

Intervalo por hora	Vehículos Sobre la vía pública	Vehículos en playa o cocheras	Vehículos buscando estacionarse	Vehículos mal estacionados	Total
08 a 09 hs.	0	75	0	0	75
09 a 10 hs.	0	87	0	0	87
10 a 11 hs.	0	90	0	0	90
11 a 12 hs.	0	81	0	0	81
12 a 13 hs.	0	86	0	0	86
16 a 17 hs.	0	50	0	0	50
17 a 18 hs.	0	63	0	0	63
18 a 19 hs.	0	77	0	0	77
19 a 20 hs.	0	80	0	0	80
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>689</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>689</b>

TOTAL DE AUTOS EN EL DÍA: **689**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN LA VÍA PÚBLICA: **0**

CANTIDAD DE ESPACIOS EN COCHERAS DE ESA ZONA: **90**

ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL DÍA: **7,66**

(Cantidad de autos que se estacionan/cantidad de estacionamientos)

RESULTADOS							
Inventario N°	Vehículos Sobre la vía pública (1)	Vehículos en playa o cocheras (2)	Vehículos buscando estacionarse (3)	Vehículos mal estacionados (4)	Demanda Potencial 1%*(1+2)	Total	Índice de Rotación
1	303	0	34	6	3,03	346	7,60
2	78	0	13	8	0,78	100	3,90
3	165	376	12	1	5,41	559	7,21
4	168	457	51	9	6,25	691	7,62
5	147	0	41	4	1,47	193	7,74
6	95	0	36	9	0,95	141	7,91
7	396	0	33	2	3,96	435	7,92
8	140	0	31	8	1,40	180	7,78
9	110	0	24	0	1,10	135	7,86
10	430	2532	31	23	29,62	3046	6,77
11	120	0	29	5	1,20	155	7,06
12	134	0	28	7	1,34	170	8,38
13	100	0	16	4	1,00	121	7,69
14	82	0	30	10	0,82	123	7,46
15	0	562	10	0	5,62	578	7,30
16	0	689	0	0	6,89	696	7,66
<b>Total</b>	<b>2468</b>	<b>4616</b>	<b>419</b>	<b>96</b>	<b>70,84</b>	<b>7670</b>	<b>7,37</b>

## DECLARACIÓN JURADA Resolución 212/99- CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede derechos de terceros.

Mendoza, 05 de Diciembre de 2012.



Juan Pablo Abdala

Reg. 24.663