

Universidad de Lima  
Facultad de Ingeniería  
Carrera de Ingeniería Industrial



# **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE ESTACIONAMIENTOS**

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

**Danner Enmanuel Castro Farfan**

**Código 20160316**

**Asesor**

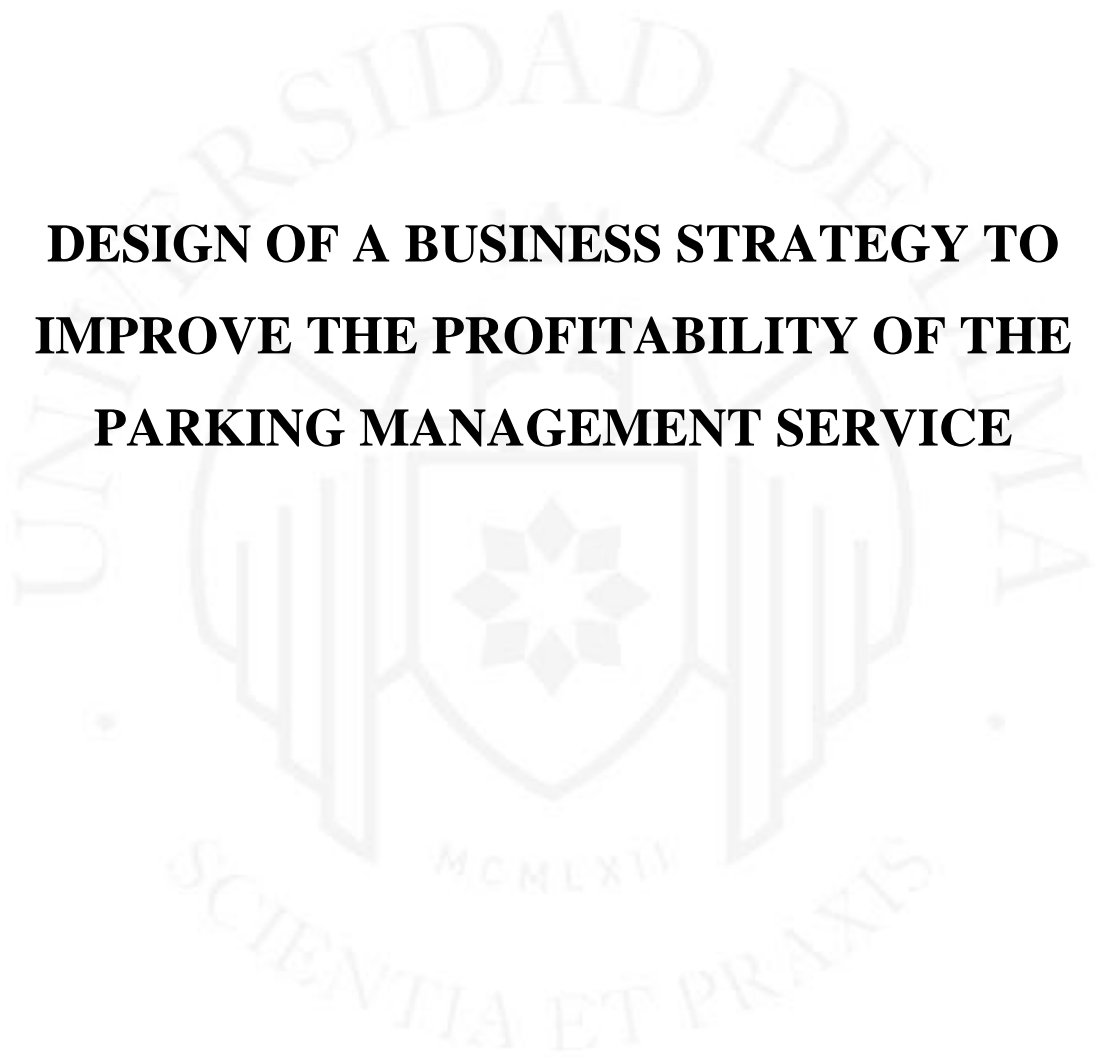
Carlos Medardo Urbina Rivera

Lima – Perú

Octubre de 2023



**DESIGN OF A BUSINESS STRATEGY TO  
IMPROVE THE PROFITABILITY OF THE  
PARKING MANAGEMENT SERVICE**



# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>X</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPITULO I: CONSIDERACIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN 1</b>	
1.1 Antecedentes de la empresa.....	1
1.1.1 Breve descripción de la empresa y reseña histórica .....	1
1.1.2 Descripción de los productos o servicios ofrecidos .....	2
1.1.3 Descripción del mercado objetivo de la empresa.....	4
1.1.4 Estrategia general de la empresa .....	4
1.1.5 Descripción de la problemática actual.....	4
1.2 Objetivos de la investigación.....	9
1.2.1 Objetivo general .....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Alcances y limitaciones de la investigación .....	10
1.4 Justificación de la investigación .....	11
1.4.1 Técnica .....	11
1.4.2 Económica.....	11
1.4.3 Social.....	12
1.5 Hipótesis de la investigación .....	12
1.6 Marco referencial de la investigación.....	12
1.7 Marco conceptual.....	15
<b>CAPITULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA Y SELECCIÓN DEL SISTEMA O PROCESO A SER MEJORADO.....</b>	<b>17</b>
2.1 Análisis externo de la empresa .....	17
2.1.1 Análisis del entorno global.....	17
2.1.2 Análisis del entorno competitivo.....	21
2.1.3 Identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno .....	25
2.2 Análisis interno de la empresa.....	27
2.2.1 Análisis del direccionamiento estratégico: visión, misión y objetivos organizacionales.....	27

2.2.2	Análisis de la estructura organizacional .....	28
2.2.3	Identificación y descripción general de los procesos claves .....	30
2.2.4	Análisis de los indicadores generales de desempeño de los procesos claves – línea base (metas, resultados actuales, tendencias, brechas y comparativos).....	34
2.2.5	Determinación de posibles oportunidades de mejora (hallazgos de problemas)...	35
2.2.6	Identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa .....	35
2.2.7	Selección del sistema o proceso a mejorar .....	37
	<b>CAPITULO III: DIAGNOSTICO DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>40</b>
3.1	Análisis del sistema o proceso objeto de estudio.....	40
3.1.1	Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio.....	40
3.1.2	Análisis de los indicadores específicos de desempeño del sistema o proceso .....	45
3.1.2	Determinación de las causas raíz de los problemas hallados .....	47
	<b>CAPITULO IV: DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>51</b>
4.1	Planteamiento de alternativas de solución .....	51
4.2	Selección de alternativas de solución .....	52
4.2.1	Determinación y ponderación de criterios de evaluación de las alternativas.....	52
4.2.2	Evaluación cualitativa y/o cuantitativa de alternativas de solución .....	53
4.2.3	Priorización de soluciones seleccionadas.....	55
	<b>CAPITULO V: DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE SOLUCIONES.....</b>	<b>56</b>
5.1	Ingeniería de solución.....	56
5.2	Plan de implementación de la solución .....	64
5.2.1	Objetivos y metas .....	65
5.2.2	Elaboración del presupuesto general requerido para la ejecución de la solución .....	65
5.2.3	Actividades y cronograma de la implementación de la solución .....	66
5.2.4	Validación del proyecto.....	68
	<b>CAPITULO VI: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA SOLUCIÓN .....</b>	<b>70</b>
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>77</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>79</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>84</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Árbol de problemas.....	5
Tabla 1.2	Cuantía pagada a clientes.....	7
Tabla 1.3	Esquema de 5 porques .....	9
Tabla 2.1	Tasa de desempleo del segundo trimestre .....	19
Tabla 2.2	Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter para Control Parking .....	23
Tabla 2.3	Matriz de evaluación de factores externos EFE .....	27
Tabla 2.4	Situación actual de los indicadores de procesos claves .....	34
Tabla 2.5	Matriz de evaluación de factores internos EFI .....	37
Tabla 3.1	Denuncias de vehículos robados según modalidad .....	40
Tabla 4.1	Matriz de consistencia de causas raíz y problemas por resolver .....	51
Tabla 4.2	Puntajes para el costo de implementación .....	52
Tabla 4.3	Puntajes para el criterio de viabilidad.....	53
Tabla 4.4	Puntajes para el tiempo de implementación .....	53
Tabla 4.5	Tabla de enfrentamiento de los criterios de evaluación.....	53
Tabla 4.6	Ranking de factores de las alternativas de solución .....	55
Tabla 5.1	Objetivos y metas del proyecto de solución .....	56
Tabla 5.2	Público objetivo por servicio .....	59
Tabla 5.3	Presupuesto de implementación de estrategia comercial.....	61
Tabla 5.4	Detalle de requerimiento de anfitriones.....	62
Tabla 5.5	Total del incremento de personal.....	63
Tabla 5.6	Total del presupuesto .....	63
Tabla 5.7	Análisis de recursos, costos e inversión requerida .....	64
Tabla 5.8	Inversiones a realizar según las soluciones .....	66
Tabla 5.9	Cronograma de actividades para la implementación de la solución.....	67
Tabla 5.10	Espacios disponibles en Real Plaza Salaverry y Real Plaza Puruchuco.....	68
Tabla 5.11	Ingresos por publicidad en marcha blanca (S/)... ..	68
Tabla 6.1	Tarifas por tipo de publicidad.....	71
Tabla 6.2	Flujo de la implementación de la estrategia comercial.....	71
Tabla 6.3	Comparativo de indicadores financieros de las opciones .....	72
Tabla 6.4	Cronograma de pagos con cuotas crecientes .....	73

Tabla 6.5 Cronograma de pagos con cuotas decrecientes .....	73
Tabla 6.6 Cronograma de pagos con cuotas constantes.....	74
Tabla 6.7 Resumen de pago de intereses por tipo de cuota .....	74
Tabla 6.8 Escenarios para el Análisis de Sensibilidad.....	75



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Distribución de las ventas de Control Parking en el primer semestre del 2022 .....	3
Figura 1.2 Diagrama de Pareto .....	7
Figura 2.1 Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008 al 2022 .....	18
Figura 2.2 Ventas de vehículos electrificados .....	21
Figura 2.3 Análisis de las 5 fuerzas del sector de la empresa Control Parking .....	22
Figura 2.4 Organigrama de la empresa Control Parking .....	29
Figura 2.5 Procedimiento de ingreso de nuevos clientes .....	31
Figura 2.6 Procedimiento del área operativa .....	32
Figura 2.7 Procedimiento de atención a reclamos .....	33
Figura 3.1 Muros de un estacionamiento de un centro comercial en España .....	41
Figura 3.2 Publicidad en tranqeras .....	42
Figura 3.3 Puesto de Ekono Llantas en el C.C La Rambla.....	43
Figura 3.4 Ejemplo de ticket de ingreso con publicidad.....	43
Figura 3.5 Campaña realizada por Pandero en los estacionamientos de Open Plaza Trujillo .....	44
Figura 3.6 Diagrama de ishikawa .....	49
Figura 5.1 Modelo de ascensor con publicidad .....	57
Figura 5.2 Modelo de espacios rentados dentro de estacionamientos .....	58
Figura 5.3 Activo de la playa con publicidad .....	58
Figura 5.4 Modelo de ticket para publicidad .....	59
Figura 6.1 Pronóstico del VAN .....	75
Figura 6.2 Pronóstico de la TIR.....	75



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Funciones y presupuesto de personal adicional .....	85
Anexo 2 Plazo del contrato entre Control Parking y Supermercados Peruanos .....	89
Anexo 3 Entrevista al gerente comercial y de experiencia (Javier Rosas) .....	90
Anexo 4 Entrevista al jefe corporativo de operaciones .....	92
Anexo 5 Tarifario actual de los estacionamientos de Control Parking.....	93
Anexo 6 Entrevistas al asistente de operaciones de Supermercados Peruanos (Karol Tanchuco) .....	95
Anexo 7 Cotización de cámaras de seguridad .....	96
Anexo 8 Cotización de brochures de presentación .....	97
Anexo 9 Cotización de plan telefónico en Entel.....	99
Anexo 10 Cotización de equipo celular .....	100
Anexo 11 Cotización de laptop.....	101
Anexo 12 Deuda Coactiva de Control Parking.....	102

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es implementar una acción que le permita a Control Parking, empresa dedicada a la administración de estacionamientos de vehículos, es disminuir considerablemente la cantidad de reclamos en los estacionamientos de uno de sus principales clientes: Supermercados Peruanos, de manera que, sea autosostenible, es decir, no le incremente el presupuesto al cliente.

Producto de la investigación se logró identificar que una de las principales causas raíz del problema relacionado a la cantidad de reclamos, es que la empresa no cuenta con la totalidad del personal necesario para realizar labor de rondas.

También, se logró establecer que la mejor solución para resolver el problema de los reclamos es la implementación de una estrategia comercial que ayude a incrementar los ingresos y de esta manera, la empresa pueda tener mayor probabilidad de aceptación por parte del cliente debido al incremento de personal de vigilancia en el parqueo de vehículos.

Finalmente, se determinó que el proyecto requiere una inversión inicial de S/ 11 631,30 la cual será financiada por 12 meses a una tasa efectiva anual de 12%, sin periodo de gracia parcial y en cuotas decrecientes. El valor actual neto obtenido fue de S/ 33 369,72 en un periodo de 3 años.

**Palabras clave:** estrategia comercial, reclamos, estructura de personal, administración de estacionamientos, personal de vigilancia.

## ABSTRACT

The objective of this research is to implement an action that will allow Control Parking, a company dedicated to the management of vehicle parking, is to considerably reduce the number of complaints in the car parks of one of its main clients: Supermercados Peruanos, in such a way that is self-sustainable, that is to say that this does not increase for the customer.

As a result of the investigation, it was possible to identify that one of the main root causes of the problem in relation to the number of claims, is that the company does not have all the needed staff to conduct the rounds.

Also, it was established that the best solution to solve the problem of claims is the implementation of a commercial strategy that helps to increase revenue and thus the company can have a greater probability of approval by the customers due to the increase of the surveillance staff in the vehicle parking.

Finally, it was determined that the project requires an initial investment of S/ 11 631,30 which will be financed for 12 months at an effective annual rate of 12 %, without a partial grace period and in decreasing instalments. The present net value was S/ 33 369,72 for a period of 3 years.

**Keywords:** commercial strategy, claims, staffing structure, parking management, security personnel.

# **CAPITULO I: CONSIDERACIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Antecedentes de la empresa**

A continuación, se presenta los datos generales de la empresa a ser analizada y mejorada mediante el presente trabajo de investigación:

- Razón social: Parqueos unidos S.A.C.
- Nombre comercial: Control Parking.
- Condición: Activo.
- RUC: 20548788774.
- Inicio de actividades: 10/octubre/2012.
- Representante legal: Eduardo Antonio Morales Valdés.
- Rubro de negocio: Administración y gestión de estacionamientos.
- CIIU: 74996.
- Dirección: Av. Primavera 607, oficina 205. San Borja.
- Cantidad de operaciones: 185.
- Sitio web: [www.controlparking.com.pe](http://www.controlparking.com.pe)

### **1.1.1 Breve descripción de la empresa y reseña histórica**

Control Parking fue fundado el 1 de abril del 2009 por dos socios, Dilger Alvarado Ruiz de Castilla y Eduardo Antonio Morales Valdés, quien desde enero del 2020 es propietario del 100% de las acciones de la empresa. A raíz de que, a partir de 2019 empezarían a hacerse cargo de la gran mayoría de los estacionamientos de los retails del grupo Intercorp es que se crea la razón social de Parqueos Unidos. Control Parking es una empresa peruana dedicada a brindar los servicios de administración de estacionamientos, valet parking y auditoría en gestión de estacionamientos en centros comerciales, supermercados, restaurantes, clínicas, hoteles, edificios corporativos, gimnasios, eventos y demás. La empresa cuenta con casi de 12 años de experiencia en el mercado peruano.

Control Parking en la actualidad cuenta con:

- 185 operaciones a nivel nacional.

- Más de 4,2 millones vehículos atendidos al mes.
- Más de 29 000 cajones de estacionamiento.
- Más de 900 colaboradores a nivel nacional.
- Tecnología avanzada.
- Operaciones en Lima y en 17 regiones del Perú.
- Próximos a abrir operaciones en Chile, Bolivia, Ecuador y Panamá.

Control Parking es una empresa reconocida a nivel nacional. Cuya orientación corporativa está alineada de la siguiente manera:

Visión: Ser una empresa representativa en el sector de estacionamientos con operaciones a nivel nacional e internacional, que genere valor a los clientes, colaboradores y accionistas. (Control Parking, 2022)

Misión: Brindar una solución integral de estacionamientos a través de un servicio personalizado y de excelencia a nuestros clientes, que facilite el desarrollo de nuestros colaboradores y rentabilidad de las operaciones. (Control Parking, 2022).

### **1.1.2 Descripción de los productos o servicios ofrecidos**

Control Parking es una empresa brindadora de servicios, los cuales son:

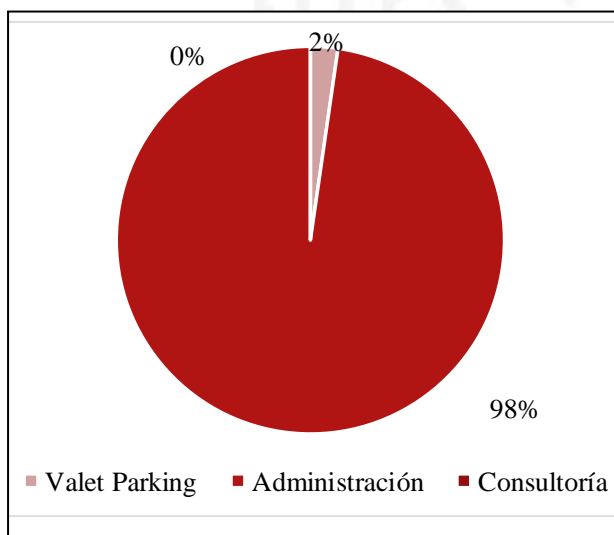
- **Administración y gestión de estacionamientos:** Es el servicio principal brindado por Control Parking, este servicio consiste en que un cliente encarga a la empresa la administración y gestión de su(s) estacionamiento(s). Al Control Parking hacerse cargo, se hace responsable de la seguridad, limpieza, mantenimiento de equipos y demás hechos fortuitos que pudieran existir dentro del estacionamiento. Existen tres formas en las que la empresa se hace cargo de un estacionamiento. La primera, es que el dueño del estacionamiento reciba por parte de Control Parking una renta mensual. La segunda, es que la empresa rentabilice el estacionamiento y se quede con un porcentaje de la recaudación para cubrir gastos administrativos, operativos y quedarse con un fee. Lo restante lo recibe el dueño del estacionamiento. La tercera es una combinación de las dos anteriores, la empresa recibe por parte del dueño de la playa un monto mensual y adicional a ello se queda con un porcentaje de la recaudación.

- **Valet Parking:** Servicio que es brindado en restaurantes, clínicas, gimnasios, notarias, hoteles, eventos sociales y demás. Consiste en que los visitantes o trabajadores de un establecimiento entregan sus vehículos a los denominados “valets” para que estos se encarguen de estacionarlos. Una vez que estos se retiran del establecimiento el “valet” trae el vehículo de regreso y se lo entrega a su propietario. La finalidad con la que los establecimientos contratan el servicio de valet parking es evitarle a su cliente o colaborador la preocupación de tener que buscar un estacionamiento y la seguridad de su vehículo.
- **Consultoría de estacionamientos:** Control Parking cuenta con un grupo de especialistas, los cuales pueden asesorar a cualquier empresa o entidad en la compra, diseño e implementación de un estacionamiento, independientemente si se contratan los servicios de la empresa para la administración del estacionamiento.

Estos son los servicios que Control Parking pone a disposición de sus clientes. A continuación, se presenta un gráfico del promedio de recaudación del primer semestre de ventas:

**Figura 1.1**

*Distribución de las ventas de Control Parking en el primer semestre del 2022.*



Para efectos de la presente investigación, se realizó el análisis en el servicio de administración y gestión de estacionamiento, ya que, tal y como se evidencia en el gráfico, el 98% de las ventas se dan por este tipo de servicio.

### **1.1.3 Descripción del mercado objetivo de la empresa**

El mercado objetivo de la empresa Control Parking está orientado a personas naturales y/o jurídicas que poseen un área de terreno con la finalidad de ser un estacionamiento y requieran que alguien se haga responsable de la administración, gestión y rentabilización de este. Estos en su mayoría son centros comerciales, supermercados, tiendas por departamento, aeropuertos, hoteles, etc. Este tipo de establecimientos se encuentran a lo largo de todo el país a excepción de unas cuantas regiones que no cuentan con ninguno de estos.

### **1.1.4 Estrategia general de la empresa**

La estrategia general aplicada por Control Parking es el liderazgo a través de costos. Se lo logra a través de la optimización de recursos y reducción de márgenes de ganancias.

### **1.1.5 Descripción de la problemática actual**

De acuerdo con el informe del sector automotor marzo 2022 realizado por la gerencia de estudios económicos de la AAP (2022) concluyó que en lo que va del primer trimestre del 2022 el parque automotor del Perú ha crecido en 14,8% respecto a similar periodo del 2021 y 19,7% respecto al 2020. El crecimiento constante de la demanda de estacionamientos a nivel nacional hizo que Control Parking haya crecido en los últimos años.

Escalapez Guillén (2015) señala: “Cuando una empresa crece el nivel de profesionalización que se le exige es mayor.” La empresa experimento esto el año 2019 cuando se hace con la adjudicación para la administración de los 59 estacionamientos de Supermercados Peruanos, pero lamentablemente, el crecimiento económico no vino acompañado de un crecimiento en el nivel de servicio.

En la actualidad este crecimiento ha hecho que Control Parking presente un número considerable de reclamos a diario en los estacionamientos de Supermercados Peruanos, generando la insatisfacción del cliente, dañando su imagen y además generando desconfianza en los usuarios de los estacionamientos. Y si hay algo en especial que molesta mucho al cliente es que se vea afectada su marca. Consultamos con el jefe corporativo de operaciones y nos manifiestan lo siguiente: “Consideramos que no

tenemos la cantidad de personal necesario para la correcta vigilancia de los estacionamientos.” También con él gerente comercial y nos dicen que “Si no ofrecemos precios competitivos, dejamos de ser atractivos para nuestros clientes, intentamos diferenciarnos de la competencia a través de precios bajos”

A lo largo de estos años el mundo ha ido cambiando, el país no ha sido ajeno a estos cambios, es así que, los presupuestos con los que la empresa ganó la licitación de Supermercados Peruanos fueron elaborados hace 3 años y como se mencionó líneas arriba el parque automotor no es el mismo de hace 3 años, es por eso que, ante la negativa de los clientes de asumir el costo de incremento de personal, la empresa viene operando con una dotación de personal desfasada y es operativamente poco efectiva. No siendo esta suficiente para el correcto control de los estacionamientos. Se genera que a diario los libros de reclamaciones de la empresa sean llenados por usuarios generando fastidio en ellos y los clientes.

Los reclamos en Control se clasifican según la siguiente tipología:

- Tarifa o cobro del servicio, son los reclamos que presentan los usuarios por que se encuentran disconformes con que se realice el cobro del estacionamiento o las tarifas del servicio.
- Robo o hurto; son los reclamos que presentan los usuarios manifestando que sufrieron el robo de alguna autoparte o pertenencia dentro de sus vehículos.
- Accidente; son reclamos que presentan los usuarios por choques, accidentes o raspones que ocurran dentro del estacionamiento.
- Queja del servicio y otros; son reclamos que presentan los usuarios en los cuales manifiestan alguna disconformidad con el servicio brindado por Control Parking.

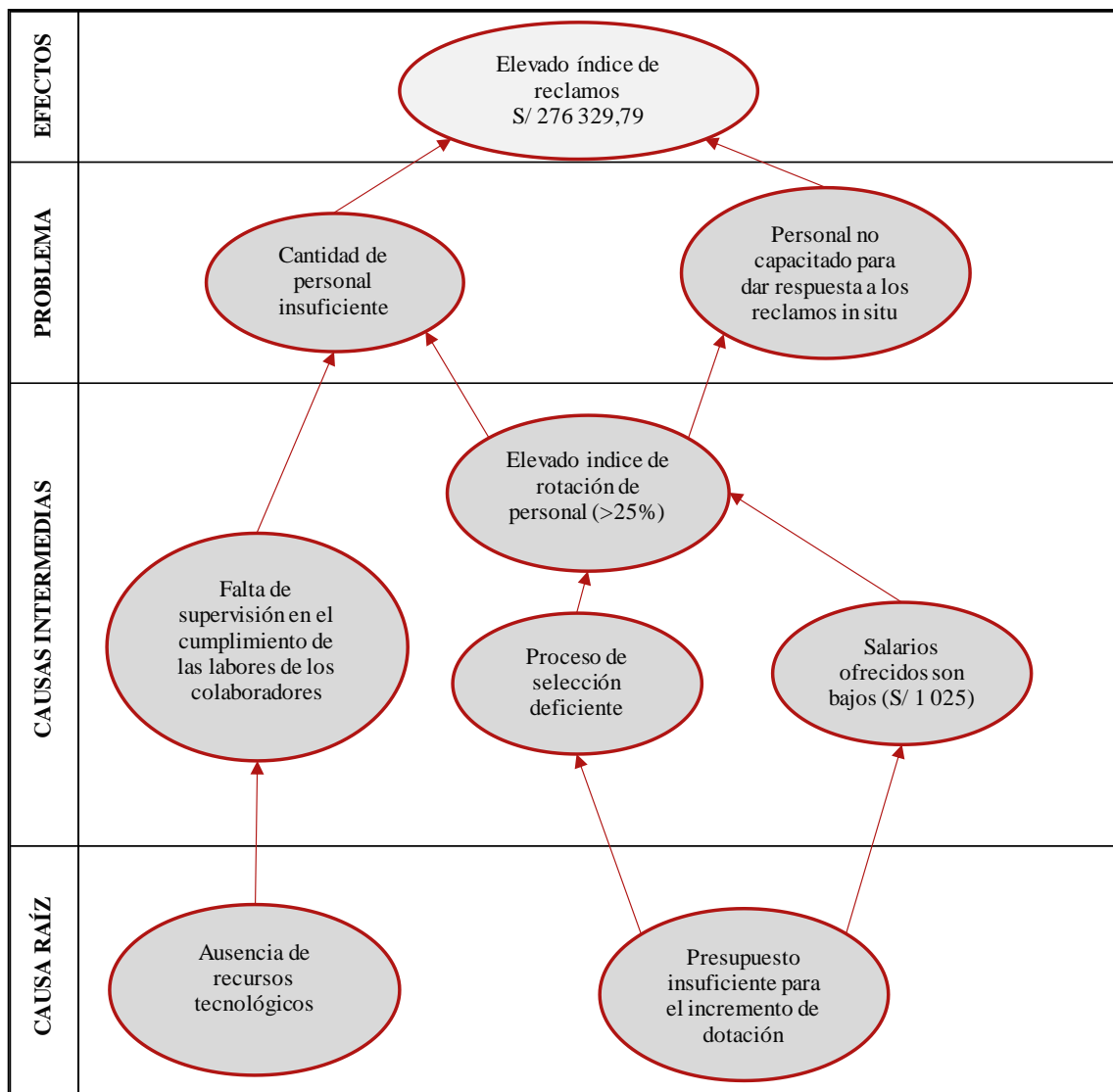
Los reclamos por tarifas o el cobro del servicio no son impuestos por la empresa, si no por los clientes, en los demás tipos de reclamos si son de absoluta responsabilidad de Control Parking.

Para poder encontrar las causas raíz del elevado índice de reclamos se recurrió a la herramienta del árbol problemas.

### **Tabla 1.1**

*Árbol de problemas*





La frecuencia en la que se suscitan los diferentes problemas son las siguientes

**Tabla 1.2**

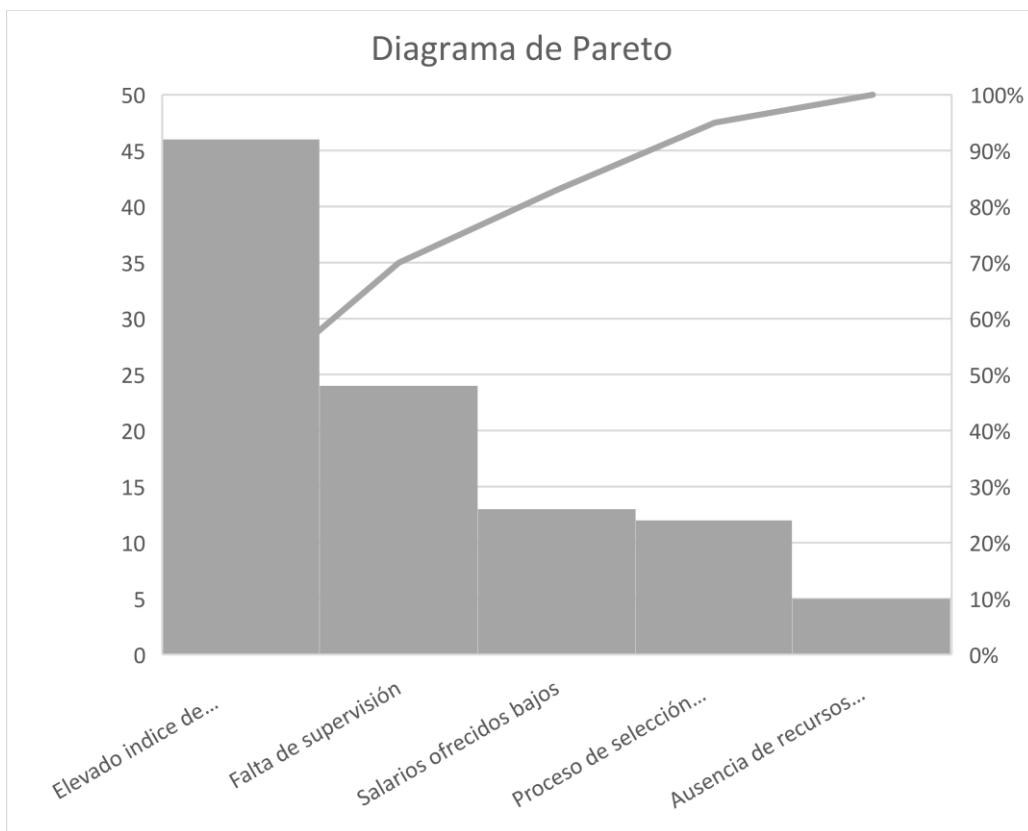
*Frecuencia de la problemática mensual*

<b>Problemática</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>hi</b>
Elevado índice de reclamos	46	46%
Falta de supervisión	24	24%
Salarios ofrecidos bajos	13	13%
Proceso de selección deficiente	12	12%
Ausencia de recursos tecnológicos	5	5%

El 70% de la frecuencia se da por el elevado índice de reclamos y falta de supervisión tal y como se muestra en el Diagrama de Pareto (Figura 1.2)

**Figura 1.2**

*Diagrama de Pareto*



Como se puede evidenciar la ausencia de recursos tecnológicos y el presupuesto insuficiente para el incremento de la dotación del personal, generan la falta de supervisión en las playas de estacionamientos que, acompañada de que el índice de rotación del personal operativo actualmente se encuentra en 33% debiendo este ser menor al 25% para una cobertura optima, hicieron que la empresa haya desembolsado desde el 2017 al cierre del 2022 suma de S/ 276 329,79 para la resolución de los reclamos presentados por los usuarios.

A continuación, el detalle de estos:

**Tabla 1.2**

*Cuantía pagada a clientes*

<b>Cuantía Pagada por Clientes</b>	
Incidentes Legales Global	508
2017	25
2018	59
2019	92
2020	53
2021	121
2022	152
Incidentes Legales en Giro	6
Procedimientos Sancionadores Indecopi Global	14
Procedimientos Sancionadores Indecopi en Giro	0
Cuantía Indecopi Global	S/ 246 512,37
Cuantía Indecopi Pagada	S/ 110 792,37
Ahorro Contingente Indecopi	S/ 135 720,00
Acuerdos Conciliatorios Global	53,3
Acuerdos Conciliatorios en giro	7,8
Cuantía Pedida por Clientes	S/ 703 254,53
Cuantía Pagada Clientes	S/ 276 329,79

De la cuantía pagada a los clientes, el 28,75% son gastos incurridos el 2022.

En síntesis, la elevada cantidad de reclamos presentados por los usuarios de los estacionamientos de Supermercados Peruanos radica en la poca efectividad operativa causada por el desfasado presupuesto, generando un desembolso de S/ 276 329,79 asumido por Control Parking.

**Tabla 1.3**

*Esquema de 5 porques*

Problema a Estudiar	P1	P2	P3	P4	P5	Resultado de Análisis
<p><b>La empresa Control Parking gasta S/ 276 329 en resolver los reclamos que se presentan en los estacionamientos de Supermercados Peruanos</b></p>	<p>Porque suceden accidentes dentro del estacionamiento</p>	<p>¿Y por qué suceden accidentes? Porque hay equipos mal ubicados</p>	<p>¿Y por qué hay equipos mal ubicados? Porque el personal no los ubica en su lugar</p>	<p>¿Y por qué el personal no ubica los equipos en su lugar? Porque no sabe donde ponerlos</p>	<p>¿Y por qué no sabe donde ponerlos? Porque no recibió capacitación para dicha labor</p>	<p>Alta rotación del personal produce que ingrese personal sin previa capacitación</p>
		<p>¿Y por qué hay equipos mal ubicados? Por un error en la ubicación del equipo</p>	<p>¿Y por que hay error en la ubicación de los equipos? Porque no se existe un manual de ubicación de dichos equipos</p>	<p>¿Y por qué no existe el manual? Porque no se solicitó en la licitación</p>		
		<p>¿Y por qué suceden accidentes? Porque los usuarios realizan malas maniobras</p>	<p>¿Y por qué los usuarios realizan malas maniobras? Porque carecen de destreza en el manejo.</p>			
	<p>Porque los usuarios son víctimas de hurto dentro del estacionamiento</p>	<p>¿Y por qué los usuarios sufren huto dentro de los estacionamientos? Porque no hay buen nivel de seguridad</p>	<p>¿Y por qué no hay personal de rondas que los oriente</p>	<p>¿Y por qué no hay personal de rondas? Porque solamente hay la cantidad presupuestada desde el 2019</p>	<p>¿Y por qué solo hay la cantidad de personal presupuestada el 2019? Porque el cliente no incrementará su presupuesto durante el periodo del contrato</p>	<p>Negativa del cliente al incremento del personal por presupuesto ya aprobado</p>
		<p>¿Y por qué no hay buen nivel de seguridad? Porque Supermercados Peruanos no brinda acceso a sus cámaras de seguridad</p>	<p>¿Y por qué Supermercados Peruanos no brinda acceso a sus cámaras de ellos.</p>			
	<p>Porque los usuarios se quejan por la atención recibida por parte de Control Parking</p>	<p>¿Y por qué los usuarios se quejan del servicio brindado por Control Parking? Porque los colaboradores no brindan un buen servicio</p>	<p>¿Y por qué los colaboradores no brindan un buen servicio? Porque no están debidamente capacitados para dar respuesta al usuario</p>	<p>¿Y por qué los colaboradores no están debidamente capacitados para dar respuesta al usuario? Por la alta rotación de personal</p>	<p>¿Y por qué la alta rotación de personal? Porque la oferta laboral para los postulantes es poco atractiva y fácil de superar de acuerdo al mercado.</p>	<p>Presupuesto desactualizado solo permite que al personal se le ofrezca la remuneración mínima vital</p>
<p>¿Y por qué los usuarios se quejan del servicio brindado por Control Parking? Porque se muestran inconformes con el cobro del servicio</p>		<p>¿Y por qué se encuentran inconformes con el cobro del servicio? Porque no están de acuerdo con el tarifario de cobro</p>				

**1.2 Objetivos de la investigación**

Al concluir la presente investigación se deberá cumplir los siguientes objetivos:

### **1.2.1 Objetivo general**

Elevar la calidad del servicio y disminuir el número de reclamos presentados por los usuarios de los estacionamientos de Supermercados Peruanos, a través de una mejora operativa autosostenible.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Con esta investigación se busca cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar la óptima estructura de personal requerido, con la finalidad de garantizar una operatividad al 100%.
- Incentivar el desarrollo de negocios colaterales dentro de los estacionamientos de Supermercados Peruanos bajo la figura de abonados.
- Mejorar los recursos tecnológicos de supervisión de los jefe y supervisores de operaciones.
- Analizar opciones para incrementar la afluencia de vehículos en los estacionamientos de Control Parking, y ayudar a la rentabilidad de Supermercados Peruanos.
- Analizar los gastos generados en los que se incurre al momento de dar solución a los reclamos.

### **1.3 Alcances y limitaciones de la investigación**

La presente investigación pretende diseñar una estrategia comercial para que Control Parking pueda elevar la rentabilidad de los estacionamientos de su cliente Supermercados Peruanos y de esta manera poder proponer soluciones operativas auto sostenibles, de tal manera que, no afecte a los presupuestos de estos. Se tiene como meta de la investigación lograr que los costos de implementación de las soluciones operativas sean cubiertos por la estrategia desarrollada.

Aun teniendo la autorización por parte de Control Parking para desarrollar la presente investigación tenemos como principal limitante de inaccesibilidad a los estados financieros de la empresa, adicional a ello la predisposición colaborativa del cliente. Finalmente, las distancias entre operaciones que habría que recorrer cuando se requiera visitar in situ algunas de las operaciones. Sin embargo, contamos con acceso a reportes e informes operativos, presupuestos del costo de personal, equipamiento y suministros,

flujo de asistentes, tarifas de cobro y disponibilidad para entrevistar a los colaboradores de la empresa.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica desde el punto de vista técnico, económico y social:

##### **1.4.1 Técnica**

El proyecto es factible de realizar porque se plantea un análisis de la situación actual de la empresa, para a partir del mismo con la ayuda de diferentes herramientas de ingeniería poder obtener propuestas que eleven la calidad de servicio al cliente desde la parte comercial y operativa.

Se cuenta con acceso a información de la parte operativa y comercial de la empresa, lo cual permite el tener la información requerida para poder obtener indicadores, presupuestos, reportes y demás información que sea requerida en la investigación.

Con el presente proyecto se pretende ampliar el concepto y experiencia de los estacionamientos, de tal manera que, no solo se los vean como un lugar donde estacionar vehículos.

##### **1.4.2 Económica**

El proyecto se justificará económicamente en la medida que las mejoras de los procesos operativos y comerciales generan un impacto positivo en la rentabilidad, esta deberá estar directamente relacionada con la optimización de sus recursos y elevación de la calidad en el servicio.

Si bien es cierto que, para la implementación de algunas de las propuestas será necesario que la empresa realice una inversión, esta deberá ser recuperada en un plazo determinado a medida que la mejora impacte en la empresa y los clientes.

Con las mejoras operativas se proyecta la optimización de los recursos brindados al área, tanto equipos, suministros y personal. Respecto a las mejoras comerciales, se busca elevar el nivel de atención al cliente, lo cual le permita obtener mayor cantidad de clientes a través de la reducción de los presupuestos, esto debido al ingreso de

competidores informales. Para obtener mayor cantidad de clientes es necesario poder reducir costos y ser competitivos en el mercado.

### **1.4.3 Social**

La investigación permitirá a la empresa conocer de mejor manera a sus clientes a través de la gestión de datos que se plantea implementar en sus operaciones. También se busca el cambio de concepto de “Estacionamiento” que tienen sus clientes y usuarios, convertir el concepto en algo más que un lugar donde se estaciona un carro. Por último, la mejora de los procesos y el aumento de rentabilidad de la empresa asegura su sostenibilidad en el tiempo, por consecuencia se garantiza la estabilidad y generación de nuevos puestos de trabajo.

### **1.5 Hipótesis de la investigación**

Si se eleva la calidad del servicio a través de una mejora autosostenible en los estacionamientos de Supermercados Peruanos administrados por Control Parking, los reclamos presentados por los usuarios disminuirán.

### **1.6 Marco referencial de la investigación**

Como referencia para la presente investigación en desarrollo. A continuación, se presentan trabajos previos, revistas, entrevistas, artículos, reportes, informes, entre otros. Para el correcto desarrollo de la presente investigación, es necesario conocer en primer lugar, se debe tomar como referencia tesis de mejoras aplicadas en empresas, en segundo lugar, la situación actual del parque automotor en Lima Metropolitana y la disponibilidad de estacionamientos dentro del casco urbano. Finalmente, estrategias de marketing aplicadas a estacionamientos en otros países que ayuden a rentabilizar los espacios de los estacionamientos.

Estudio de mejora integral en la empresa de pastelería Claudia Cupcakes (Tesis para optar el título profesional de ingeniero industrial, Universidad de Lima)

Se realizó una investigación sobre un análisis, diagnóstico y propuestas de mejora integral para la empresa de pastelería Claudia Cupcakes de la cual se tomará como referencia la estructura para el armado de esta presente investigación. (Martínez & Pérez, 2015)

Innovación de proceso y de producto en una empresa peruana dedicada al servicio de estacionamiento vehicular: estudio de caso. (Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología, Pontificia Universidad Católica del Perú)

La autora de esta tesis realiza un estudio sobre un proceso de innovación en una empresa peruana dedicada a brindar el servicio de estacionamiento, donde se puede conocer la reacción tanto de usuarios como de clientes a los cambios que se puedan implementar en los estacionamientos, además de ver el nivel de aceptación y adaptación aquellas innovaciones presentadas en la tesis. Lo cual nos puede servir como referencia para entender y estar preparados a las primeras reacciones de los usuarios y clientes a los cambios que se pretenden realizar en la presente investigación. (Álvarez, 2017)

Plan de Negocio: Cocheras Comerciales (Tesis para optar la licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Cuyo)

El autor de la tesis realiza un estudio de un plan de negocio donde busca implementar un estacionamiento comercial en algún punto estratégico de la ciudad de Mendoza - Argentina, describe que en dicho país el ser dueño de un estacionamiento es una idea de negocio con poco riesgo, es por ello por lo que el autor plantea realizar implementar una cochera cuyo valor agregado sea una estrategia de marketing adecuada que le permita implementar servicios colaterales de calidad. A lo largo de esta investigación, el autor proporciona detalles del modelo de negocio de las cocheras, si bien es cierto que, dicho estudio fue dirigido para Argentina, podemos tomarlo como referencia para nuestra investigación ya que tiene la similitud de ver el servicio de estacionamiento como una oportunidad de desarrollar servicios colaterales que permitan agrandar el margen de ganancia. (Abdala, 2012)

Plan de negocio para la creación de un estacionamiento tipo plaza de comida y bebidas en la ciudad de Quito. (Tesis para optar el título de Ingeniero en Marketing, Universidad de las Américas).

La tesis proporciona un análisis de factibilidad sobre “Parqueadero Plaza” como un lugar de aparcamiento y entretenimiento dirigido a jóvenes entre los 18 y 30 años. El estudio se basa en un plan de marketing y la implementación de este para la evaluación de resultados. A lo largo de esta investigación se ve la implementación desde cero de un estacionamiento que busca ver negocios colaterales que ayuden a rentabilizar el



estacionamiento como son un patio de comidas y bebidas dentro del estacionamiento, el plan de marketing

para la implementación de este. El cual se puede tomar como referencia para nuestra investigación conociendo si la estrategia comercial implementada puede ser aplicada en el Perú, por ser Ecuador un país con consumidores de similares características. Además, el desarrollo de negocios colaterales que podríamos evaluar implementar en nuestra investigación con la finalidad de incrementar el margen de rentabilidad de los estacionamientos de Control Parking. (León Páez, 2018).

Cambio de estrategia en negocio de estacionamientos (Tesis para optar el grado de magister en Dirección de Empresas, Universidad de Piura).

En esta investigación de Augusto Wong realiza una evaluación sobre el cambio de estrategia en el negocio de estacionamientos, este consta de cuatro etapas. La primera, se presenta la empresa y se describe la estrategia a implementar. La segunda, se realizó un análisis de la estrategia que se tenía en la organización, donde se encontraron las inconsistencias detectadas, se emitió un diagnóstico y plan de trabajo de acuerdo con el mismo. La tercera, se detalló la gestión del cambio de estrategia, donde se detalla las acciones operativas a realizar para tener mayor probabilidad de éxito y los cambios en la cultura interna de la organización. Finalmente, se hace un análisis y conclusiones de los resultados obtenidos. Podemos tomar como referencia esta investigación ya que plantea realizar un cambio en la estrategia del negocio de los estacionamientos lo cual implicó a lo largo de su investigación el desarrollo de nuevos conceptos de lo que son los estacionamientos, que guarda relación con la investigación que se pretende realizar al tratar de implementar nuevos conceptos que permitan rentabilizar el estacionamiento. (Wong, 2021).

Estado del arte de la gestión del estacionamiento (Revista ciudades, estados y política, Aida Esperanza Hurtado Cortés)

Esta investigación desarrollada por la ingeniera civil Aida Esperanza Hurtado Cortés, identifica que el crecimiento descontrolado del parque automotor y el indiscriminado deseo de usarlos, por razones de estatus, comodidad y actualmente por razones de bio seguridad, ejercen una constante presión sobre la capacidad de las vías y el ordenamiento urbano. Concluyendo en que las soluciones deben ir orientadas a mover a las personas y bienes y no a los vehículos, se trata de influenciar en las personas a la utilización de

transporte de modos más sostenibles y reforzar el proceso de planeación del uso del suelo. Durante la investigación se desarrollan diferentes maneras de gestionar el uso y construcción de los estacionamientos para finalmente presentarlas como una estrategia. Esta investigación plantea el desarrollo de la gestión de estacionamientos como una estrategia que pueda aliviar el mal uso de los estacionamientos, estas estrategias pueden ser consideradas en la presente investigación y reconocer a la gestión de estacionamientos como una estrategia. (Hurtado, 2022)

Plan de negocios para la gestión de estacionamientos a través de un aplicativo móvil llamado Parking San Isidro. (Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración, Universidad Señor de Sipán)

En esta investigación tuvo como objetivo determinar la viabilidad de un plan de negocio basado en una aplicación móvil para mejorar gestión de los estacionamientos disponibles en tiempo real en el distrito de San Isidro. Esta investigación se desarrolló de manera experimental, logrando demostrar lo viable del plan de negocio basado en la utilización un aplicativo móvil para mejorar la gestión de localización de los estacionamientos disponibles. Esta investigación plantea una alternativa para la gestión de estacionamientos en uno de los distritos donde la disponibilidad de estacionamientos es crítica. Esto ayudará a que, si en este distrito se logró realizar una buena gestión de estacionamientos, es un modelo de gestión que se podría replicar en los diferentes lugares donde opera Control Parking. (Solis, 2020)

### **1.7 Marco conceptual**

La Real Academia Española (RAE, 2022) define la palabra estacionamiento como “Acción y efecto de estacionar o estacionarse. Se usa especialmente hablando de los vehículos”, también como “Lugar o recinto destinado a estacionar vehículos” o “Lugar donde un vehículo puede estacionarse”. La presente investigación aplica para la segunda definición que le da la Real Academia de la Lengua Española.

Se entiende por servicio de estacionamiento vehicular aquel acuerdo en virtud del cual una persona natural o jurídica, titular de un estacionamiento acondicionado para el estacionamiento de vehículos, cede a una tercera persona (propietario o poseedor de un vehículo) el uso de un espacio determinado para estacionamiento, según las condiciones

ofrecidas por el titular conforme a los alcances de lo previsto en la presente Ley. (Ley N.º 29461, 2009). Es así como se define el servicio de estacionamiento en la Ley peruana.

Por otro lado, la revista conexión ESAN (2020) nos dice que

“Muchas empresas consideran erróneamente al marketing como un gasto, y es todo lo contrario, el marketing es una inversión. Esto significa que las acciones comerciales que una empresa desarrolla y que tienen un costo, producen un retorno mayor. Una empresa define el mercado objetivo cuyos deseos y necesidades busca satisfacer más allá de las expectativas de los clientes, buscando además establecer y fortalecer una relación con ellos, buscando al mismo tiempo maximizar el valor de la empresa, es decir, ser rentable.”

De acuerdo con el Instituto de Políticas de Transporte de Victoria (2016) define a la gestión de estacionamientos como una variedad de estrategias implementadas que fomenta el incremento del uso eficiente de los estacionamientos existentes, mejoran la calidad del servicio proporcionado a los usuarios y finalmente mejoran el diseño del estacionamiento. Por otro lado, Navas (2021) define a la gestión de estacionamientos como: “Aquel sistema que permite monitorizar los vehículos que transitan por diferentes áreas y así mejorar el acceso a los vehículos debidamente autorizados”

## **CAPITULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA Y SELECCIÓN DEL SISTEMA O PROCESO A SER MEJORADO**

### **2.1 Análisis externo de la empresa**

#### **2.1.1 Análisis del entorno global**

Para realizar el análisis del entorno global se aplicó la técnica de análisis de factores únicamente externos con la ayuda de la herramienta PESTEL.

##### **Político**

El ambiente político del Perú en estos momentos es de los más inestables de sus 201 años de historia. En los últimos 6 años, se tuvieron 6 presidentes diferentes y se proyecta que con lo último aprobado por el congreso de la república serán 7 presidentes en 8 años. Y a lo largo de la historia el Perú no ha sido un país con mayores momentos de inestabilidad que de estabilidad política. Según Huaylla (2022), en el video del 2003, el ex presidente Alan García dijo: “Es muy complejo gobernar el Perú.”

A raíz de la pandemia y sobre todo de las manifestaciones en el país han golpeado considerablemente a una de las grandes fuentes de ingreso y divisas extranjeras que tiene el Perú como lo es el turismo. Instituto Peruano de Economía (2022). En una reciente investigación por la revista Infobae en la cual se consultó con diversos expertos del sector. Ricardo Acosta, presidente de la Asociación Peruana de Agencias de Viajes de Viaje y Turismo dijo que los empresarios directos e indirectos relacionados al turismo se encuentran en riesgo debido a las manifestaciones, debido a que, se estima el 80% de cancelación de reservas turísticas en los principales destinos del país. Además de ello que los gobiernos de otros países están aconsejando a sus compatriotas no venir al Perú, porque consideran peligroso realizar turismo por aquí. (Infobae, 2023).

Según lo manifestado por Posada (2020). Director Institucional de la CCL, se estima perdidas de alrededor 1 200 millones de soles diarios en las regiones afectadas por las últimas protestas desarrolladas en el país.

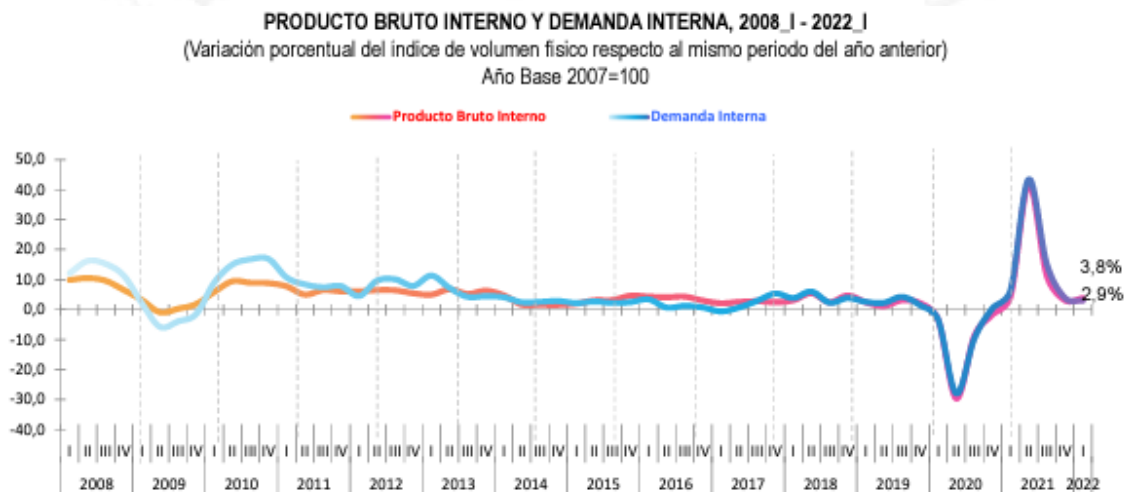
## Económicos

Consideramos que, para comenzar el análisis económico del país, es necesario revisar como ha ido fluctuando el producto bruto interno en periodos trimestrales durante los últimos años.

Durante el primer trimestre del 2022, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007 aumentó en 3,8%, es decir, que durante el primer trimestre del 2022 se han producido mayor cantidad de bienes y servicios que el mismo periodo del 2021. (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI], 2022)

**Figura 2.1**

*Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008 al 2022.*



*Nota.* Producto bruto interno y demanda interna, 2008 al 2022 – Año base 2007 de Producto Bruto Interno Trimestral N°2 mayo 2022, por instituto nacional de estadística e informática, 2022. (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-pbi-i-trim-2022.pdf>)

En una entrevista del Diario Gestión (2018) Eduardo Morales, señaló que:

En el mercado de estacionamientos que son netamente tres operadores se manejan 100 u 80 millones de dólares, de los cuales hay el mercado informal en la cual son playas de varios distritos de Lima.

También, es relevante conocer la tasa de desempleo del país, que ayudará como un indicador macroeconómico. Esta tasa para el segundo trimestre del 2022 has sido de 68%. Se encontró un decrecimiento del 3,5% con respecto a similar periodo del 2021. (INEI, 2022)

**Tabla 2.1***Tasa de desempleo del segundo trimestre*

Semestre móvil	Tasa de Desempleo (%)			
	Abr-May- Jun 2019	Abr-May- Jun 2020	Abr-May- Jun 2021	Abr-May- Jun 2022
Tasa de Desempleo	6,3	16,3	10,3	6,8

*Nota.* Datos recogidos del Instituto Nacional de Estadística e Informática 2022.

Banco mundial (2023) prevé que la economía mundial crecerá un 1,7% en 2023 y 2,4% en 2024. A esto, debemos sumarle, lo manifestado por Víctor Fuentes (2022) economista jefe del IPE que dijo: “Aunque el MEF estima que se crecería entre 3% y 3,5%, desde el IPE se proyecta que será mucho menor, un 2,1%. Esto se explica en tres factores. El primero es una inversión privada mucho más débil, afectada por un panorama de alta incertidumbre.

Mientras que un segundo factor es la inversión pública, que se ajustaría a razón de que se tendrá a inicio de las 2023 nuevas autoridades subnacionales y ocurre un proceso de “aprendizaje” o de “borrón y cuenta nueva”.”

## **Sociales**

Actualmente, el concepto de estacionamiento en el Perú es reconocido como: “Un lugar determinado para poder dejar estacionado un vehículo”. Pues es un concepto muy básico que hoy en día se está buscando ampliar.

Sin embargo, la población asocia un estacionamiento operado por una empresa como: “Un lugar seguro donde dejar el vehículo”. Pues según el informe anual del Sistema de Denuncias Policiales (Sidpol) se registraron 94 784 actos delictivos durante el 2021. (Infobae, 2022)

Otro aspecto importante es el crecimiento constante del parque automotor en el Perú, todos los meses se comercializan vehículos e ingresan nuevas unidades al parque automotor. Esto no permite que se tenga un determinado control sobre dicho crecimiento y acreciente la demanda de estacionamientos.

En resumen, socialmente se reconoce al servicio de estacionamiento como un lugar seguro donde dejar el vehículo, el mercado de dicho sector crece día a día por el crecimiento descontrolado del parque automotor.

## **Tecnológicos**

El aspecto tecnológico es muy importante para la empresa, Control Parking depende mucho del desarrollo de nuevas tecnologías por parte de sus proveedores. Hoy en día existen diversos equipos que ayudan a automatizar las playas de estacionamiento, con equipos como lectores de placa, validadores de tickets, cajeros automáticos, luces de disponibilidad, barreras retráctiles, etc.

Adicional a ello, existe una empresa en el mercado peruano que posee su propio aplicativo web, el cual le permite estar más cerca de sus usuarios y así poder ofrecerles mejores condiciones y experiencias.

Finalmente, el marketing que se puede desarrollar dentro de los estacionamientos requiere de una tecnología que logre causar el impacto deseado.

## **Ecológicos**

Anteriormente, en la gran mayoría de los estacionamientos, los vehículos se encontraban expuestos a la luz solar, lluvia y viento, lo que hace que los propietarios de los vehículos les disguste la idea de dejar sus autos durante mucho tiempo. Hoy en día los estacionamientos se han destinado a los sótanos como el lugar ideal para los estacionamientos de los centros comerciales, por ejemplo. De esta manera, ni los carros ni el personal se ven expuestos a la intemperie

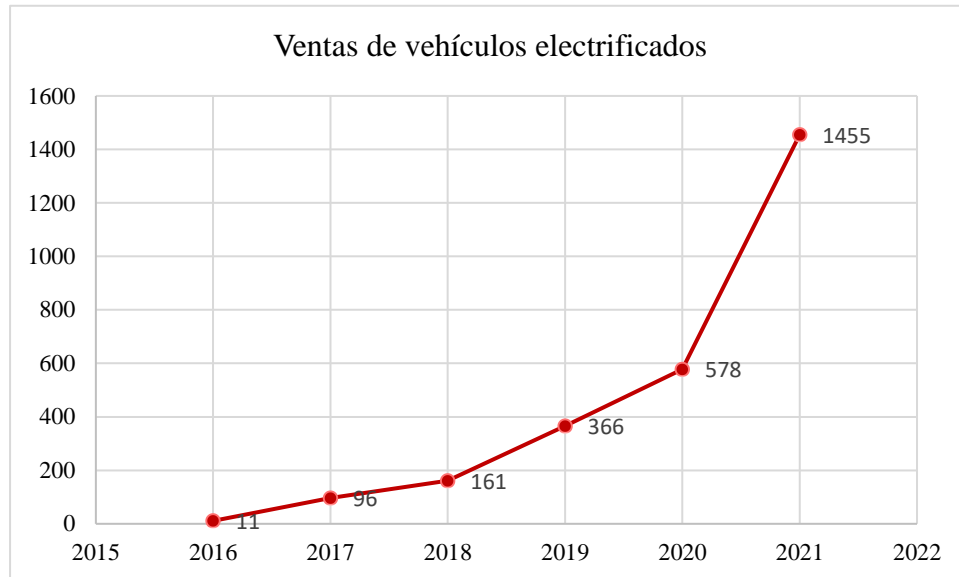
Una de las grandes preocupaciones del consumidor de hoy en día es la preservación del medio ambiente, el rubro automotriz no es la excepción, pues ha ingresado hace ya algún tiempo los vehículos híbridos o eléctricos, los cuales reducen la contaminación a diferencia de los convencionales que requieren de gasolina, petróleo, etc. Según la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, solo en el 2021 se llegaron a comercializar 1 455 vehículos electrificados, esto represento un incremento en las ventas del 151,73% con respecto a los vendidos en 2020. (Asociación Automotriz del Perú, 2021).

Los estacionamientos de centros comerciales se han visto como el lugar idóneo para colocar las electrolineras, que son un espacio donde los vehículos eléctricos pueden recargar su batería. A la fecha el Perú cuenta con 50 electrolineras distribuidas en 17

departamentos, de las cuales en Lima se cuenta con cerca de 30. (Asociación Automotriz del Perú, 2021).

**Figura 2.2**

*Ventas de vehículos electrificados*



*Nota.* De “Asociación Automotriz del Perú”. (<https://aap.org.pe/sunarp-vehiculos-electricos-elecromovilidad-ventas-record-aap/>)

## **Legales**

Finalmente, para terminar con el análisis PESTEL es muy importante estar alineados con las legislaciones peruanas que reglamentan el correcto funcionamiento del servicio de estacionamiento vehicular.

El Perú cuenta con la ley 29461 cuyo nombre es Ley que regula el servicio de estacionamiento vehicular. En esta se ven todos los lineamientos con los que la empresa debe cumplir de manera obligatoria. Adicionalmente, es importante tomar en cuenta todas aquellas regulaciones de carácter laboral a fin de cuidar la estabilidad del personal de la empresa.

### **2.1.2 Análisis del entorno competitivo**

Para Control Parking siempre es importante conocer la situación en la que se encuentra frente a sus competidores, porque necesita tener conocimiento de cuál es su posición en



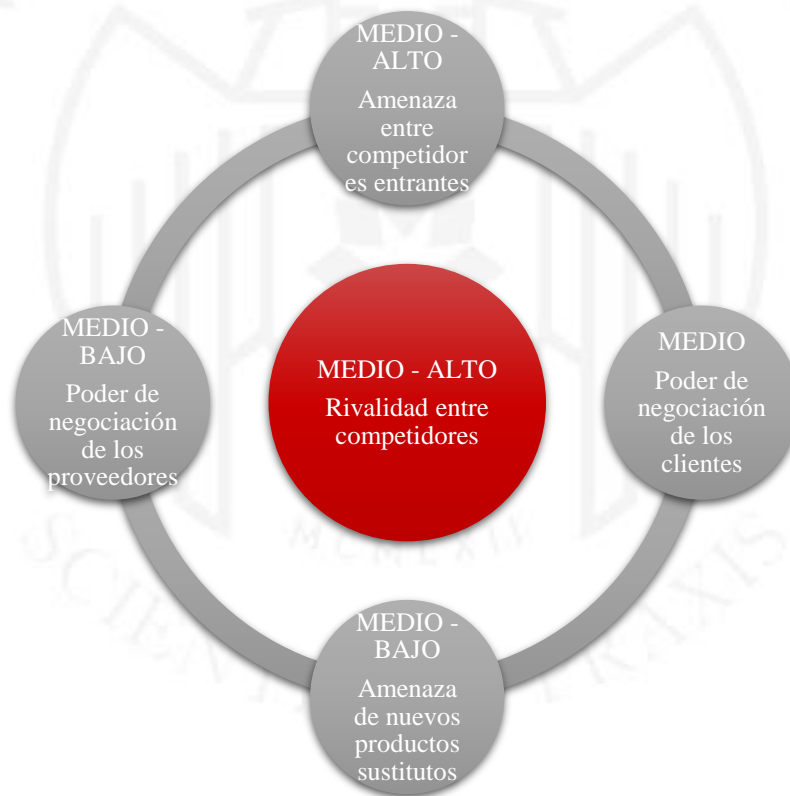
el mercado y como es que la ven sus clientes, usuarios y proveedores respecto a sus competidores.

Desde ya hace varios años, Control Parking tiene como competidores a otras dos empresas en lo que es la administración de estacionamientos. Adicional a ello, este sector es muy atractivo para pequeños inversionistas que deseen iniciar en dicho rubro, esto siempre representa una constante amenaza a las tres grandes operadoras que se encuentran actualmente en el mercado.

Para realizar un correcto análisis del entorno competitivo se recurrió a la herramienta diseñada por Michael Porter aplicada a la realidad de la empresa en estudio.

**Figura 2.3**

*Análisis de las 5 fuerzas del sector para Control Parking.*



**Tabla 2.2***Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter para la empresa Control Parking*

<b>Fuerza</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
F1: Poder de negociación de los clientes	Medio	- Clientes con gran respaldo económico. - Amplia cartera de clientes y líder del mercado. - Variedad de clientes. - Los clientes no suelen negociar el precio, solo realizan una comparación.
F2: Poder de negociación de los proveedores	Medio - Bajo	- Gran cantidad de proveedores de suministros. - Solo 3 proveedores de equipos en el país. - Facilidad para reclutamiento de personal. - Buena relación con los 3 proveedores de equipos de automatización. - Tecnología desarrollada por la competencia - Ingreso de empresas informales
F3: Amenaza entre competidores entrantes	Medio - Alto	- El valet parking, requiere poca inversión - Relación entre la competencia y las empresas de equipos de automatización. - En el mercado de administración de estacionamientos, se requiere de un capital de trabajo considerable para ingresar al mercado. - El dinamismo de la Ley N° 29461. - Baja diferenciación entre competidores.
F4: Amenaza de nuevos productos sustitutos	Medio - Bajo	- Se comparte con la competencia al proveedor de equipos automatizados. - Existencia de servicios sustitutos. - Implementación de tecnologías (Ejemplo: App Móvil) - Clientes que no desean tercerizar el servicio. - Alto nivel de competitividad entre las empresas líderes.
F5: Rivalidad entre competidores	Medio - Alto	- En valet parking, ingreso de empresas informales. - La optimización de costos es determinante. - Competidores desarrollan su propia tecnología. - Flexibilidad ante los requerimientos del cliente.

- **Poder de negociación de los clientes:**

- Los clientes de administración de estacionamientos, son empresas con gran respaldo económico.
- Control Parking maneja una amplia cartera de clientes y destaca en ser la líder en administración de estacionamientos de centros comerciales.
- Ambos servicios ofrecidos por Control Parking son requeridos por diferentes tipos de empresas como restaurantes, centros comerciales, clínicas, gimnasios, hoteles, etc.
- Los clientes no suelen negociar el precio, solo hacen una comparativa con los precios de la competencia y toman una decisión.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

- La cantidad de proveedores para los distintos suministros que brinda Control Parking, abunda en el mercado peruano.
- La cantidad de proveedores para los distintos equipos que requiere Control Parking, son solamente 3. Por lo que Control Parking no puede negociar los precios que le brindan cada una de ellas. Estas 3 marcas también son usadas por la competencia.
- Cada vez que Control Parking requiere personal para cada una de las operaciones, no tiene problemas en conseguir personal a lo largo del nivel nacional.
- Control Parking tiene buena relación con las 3 marcas de equipos de automatización (Meypar, Parkare, Skidata).
- **Amenaza entre competidores entrantes:**
  - En el mercado de administración de estacionamientos, la tecnología desarrollada por la competencia.
  - En el mercado de valet parking, están surgiendo empresas informales que ofrecen costos bajos. Debido a que no cumplen con las normativas laborales vigentes.
  - En el mercado de valet parking, no es necesario una gran inversión para atender a algún establecimiento.
  - Todas las empresas dedicadas a la administración de estacionamientos, mantienen relación con los 3 proveedores de equipos que existen en el Perú.
  - En el mercado de administración de estacionamientos, se requiere de un capital de trabajo considerable para ingresar al mercado.
  - El dinamismo de la Ley N° 29461 Ley que regula el estacionamiento vehicular.
- **Amenaza de nuevos productos sustitutos:**
  - No existen empresas en el mercado peruano que puedan ofrecer algo diferenciado a lo ofrecido por Control Parking.
  - Todas las empresas de administración de estacionamientos en el Perú, poseen los mismos proveedores de tecnología.
  - Algunas empresas debido al bajo presupuesto optan solo por controlar sus estacionamientos con personal de seguridad.

- Implementación de tecnologías para los usuarios de las playas de estacionamientos (Ejemplo: App Móvil)
- Clientes desean contratar ellos mismos su personal para la administración de sus estacionamientos o servicio de valet parking
- **Rivalidad entre competidores:**
  - En la administración de playas de estacionamientos, la competencia entre las 3 empresas más grandes viene siendo muy dura.
  - En el servicio de valet parking, las empresas surgentes, optan por ser informales para así poder ofrecer un precio más competitivo.
  - La optimización de costos es determinante para poder ser competitivo.
  - Los desarrollos propios de tecnología de los competidores.
  - Flexibilidad ante los requerimientos del cliente.

Después de haber realizado el análisis de las fuerzas competitivas de Porter, se concluyó que la posición de la empresa es de desventaja pues no se ha logrado establecer diferencias que sean reconocidas por los clientes frente a las demás empresas.

### **2.1.3 Identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno**

Para poder identificar las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa Control Parking, nos apoyamos en los dos análisis de subcapítulos anteriores a través del análisis de las fuerzas competitivas de Porter y la herramienta PESTEL.

#### **Oportunidades:**

- Los grandes establecimientos comerciales como aeropuertos, centros comerciales, etc. No ven con buenos ojos el hacerse responsable de sus estacionamientos, por lo que, la demanda del sector va creciendo continuamente. Esto es muy bueno para el desarrollo del sector y sus stakeholders. Control Parking posee actualmente el 45% del mercado.
- Realizar alianzas estratégicas para el desarrollo de tecnología comercial y marketing digital deberá ser visto por Control Parking como una oportunidad para generar rentabilidad ya que dentro de sus operaciones no solamente cuenta con gran cantidad de flujo de personas si no también el espacio. En la actualidad solo cerca del 15% de los estacionamientos administrados por Control Parking se encuentran automatizados.

- La participación de poder participar de concesiones o licitaciones para la administración de estacionamientos municipales o entidades estatales, ya que estas poseen grandes predios donde se puede desarrollar el servicio.
- La gestión de datos, a diario Control Parking recibe a miles de personas en todas sus operaciones, la generación y gestión de una base de datos de todos estos usuarios es una oportunidad que no solo le permitirá a la empresa conocer más a sus usuarios sino también a sus clientes para que estos reciban información adicional de sus usuarios. Solo en los estacionamientos de Plaza Veá, Control Parking recibe en promedio cerca de 900 000 vehículos mensualmente.
- Implementación y desarrollo de nuevas tecnologías. Control Parking deberá ver como una necesidad en un mediano plazo implementar mayor tecnología para ofrecer a sus clientes y por qué no el desarrollo propio de esta, de manera progresiva, lo cual le permitiría generar un valor agregado a sus servicios. En esto quien tomo la iniciativa es la principal competencia con su aplicación móvil “Apparka”.

#### **Amenazas:**

- Una de las consecuencias de la inestabilidad política que atraviesa hoy el país genera mucha incertidumbre en la economía, cualquier decisión que vaya a tomar el estado peruano mediante cualquiera de sus poderes pueden afectar al precio del dólar que ha venido creciendo constantemente lo cual puede afectar a la empresa con el precio de los equipos. Además, la pandemia produjo que el PBI nacional tuvo un decrecimiento del 11,01 % entre el 2019 y 2020 (Banco Central de Reservas del Perú [BCRP], s.f.).
- A pesar de que, actualmente solo en el sector solo existen 3 empresas que compiten a gran escala, siempre será una amenaza que pueda ingresar una empresa al sector a competir que posea un respaldo financiero importante. Control Parking cuenta con el 45% de participación en el mercado.
- El desarrollo tecnológico de los competidores representa una amenaza constante, pues es posible que, si no se tienen los mismos recursos tecnológicos, reconozcan en la competencia un valor agregado. En esto quien

tomo la iniciativa es la principal competencia con su aplicación móvil “Apparka”.

- Pérdida de credibilidad por deficiencias que se puedan ocasionar en la parte operativa o gerencial. Hecho que afectará directamente a la reputación de la empresa.
- Por la naturaleza del sector, la rivalidad entre competidores hace que se requiera que la empresa compita en precios, lo que genera una reducción en el margen de ganancia restándole poder de diferenciación al servicio que se ofrece. Antes de pandemia el porcentaje de fee con el que cotizaba Control Parking oscilaba el 20%, a partir de mediados del 2021 el mejor fee que se pudo conseguir fue de 15%.

Con la finalidad de hacer una evaluación de las oportunidades y amenazas que posee Control Parking, se realizó una técnica semicuantitativa de evaluación de factores externos con la ayuda de la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

**Tabla 2.3**

*Matriz EFE*

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
1. Crecimiento de la demanda	0,18	4	0,72
2. Alianzas estratégicas para el desarrollo de tecnología comercial y marketing digital	0,16	3	0,48
3. Participación en licitaciones del estado	0,04	1	0,04
4. Implementar la gestión de datos al servicio	0,10	2	0,20
5. Implementación y desarrollo de nuevas tecnologías	0,14	4	0,56
<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
1. Inestabilidad política del país y pandemia	0,04	2	0,08
2. Ingreso de competidores con respaldo económico	0,10	3	0,30
3. Desarrollo tecnológico de los competidores	0,10	3	0,30
4. Pérdida de credibilidad	0,06	2	0,12
5. Rivalidad entre competidores por precios	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>			<b>2,96</b>

## **2.2 Análisis interno de la empresa**

### **2.2.1 Análisis del direccionamiento estratégico: visión, misión y objetivos organizacionales**

A continuación, se presenta la orientación corporativa con la que viene operando la empresa Control Parking.

**Misión:**

Ser una empresa representativa en el sector de estacionamientos con operaciones a nivel nacional e internacional, que genere valor a los clientes, colaboradores y accionistas. (Control Parking, 2022)

**Visión:**

Brindar una solución integral de estacionamientos a través de un servicio personalizado y de excelencia a nuestros clientes, que facilite el desarrollo de nuestros colaboradores y rentabilidad de las operaciones.

**Valores:**

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Compromiso

**Objetivos organizacionales:**

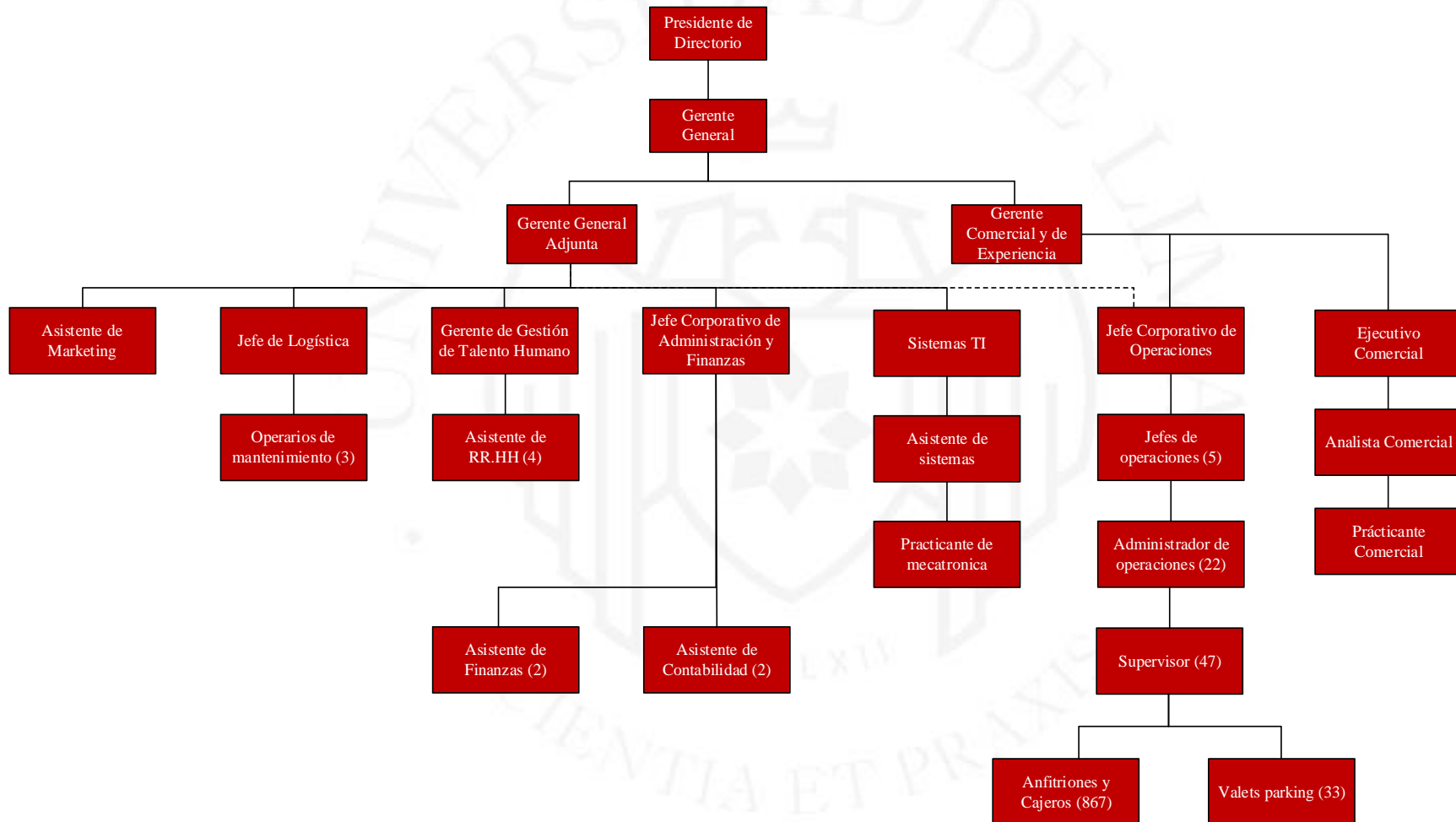
- Estrategia empresarial: Aumentar la cantidad de operaciones en los distintos rubros y crear relaciones comerciales sólidas brindando sostenidamente un óptimo nivel de servicio.
- Adaptación: Tener una cultura de adaptabilidad a los requerimientos del cliente, que permita a la empresa la satisfacción de sus clientes con el servicio brindado.
- Eficiencias: Búsqueda constante de la mejora continua
- Mantener sostenidamente la rentabilidad del negocio.
- Atraer y retener al capital humano que colabora con la empresa a través de brindarle todos los beneficios de ley.

**2.2.2 Análisis de la estructura organizacional**

A continuación, se presenta el organigrama actual de Control Parking:

**Figura 2.4**

*Organigrama de la empresa Control Parking*





### **2.2.3 Identificación y descripción general de los procesos claves**

En lo que se refiere a procedimientos claves, se realizó una investigación interna en la cual recogimos las declaraciones de miembros de las áreas de operaciones y comercial, posterior a ello, se procedió con el análisis de lo manifestado, resultado de dicho análisis se identificó los siguientes procesos claves.

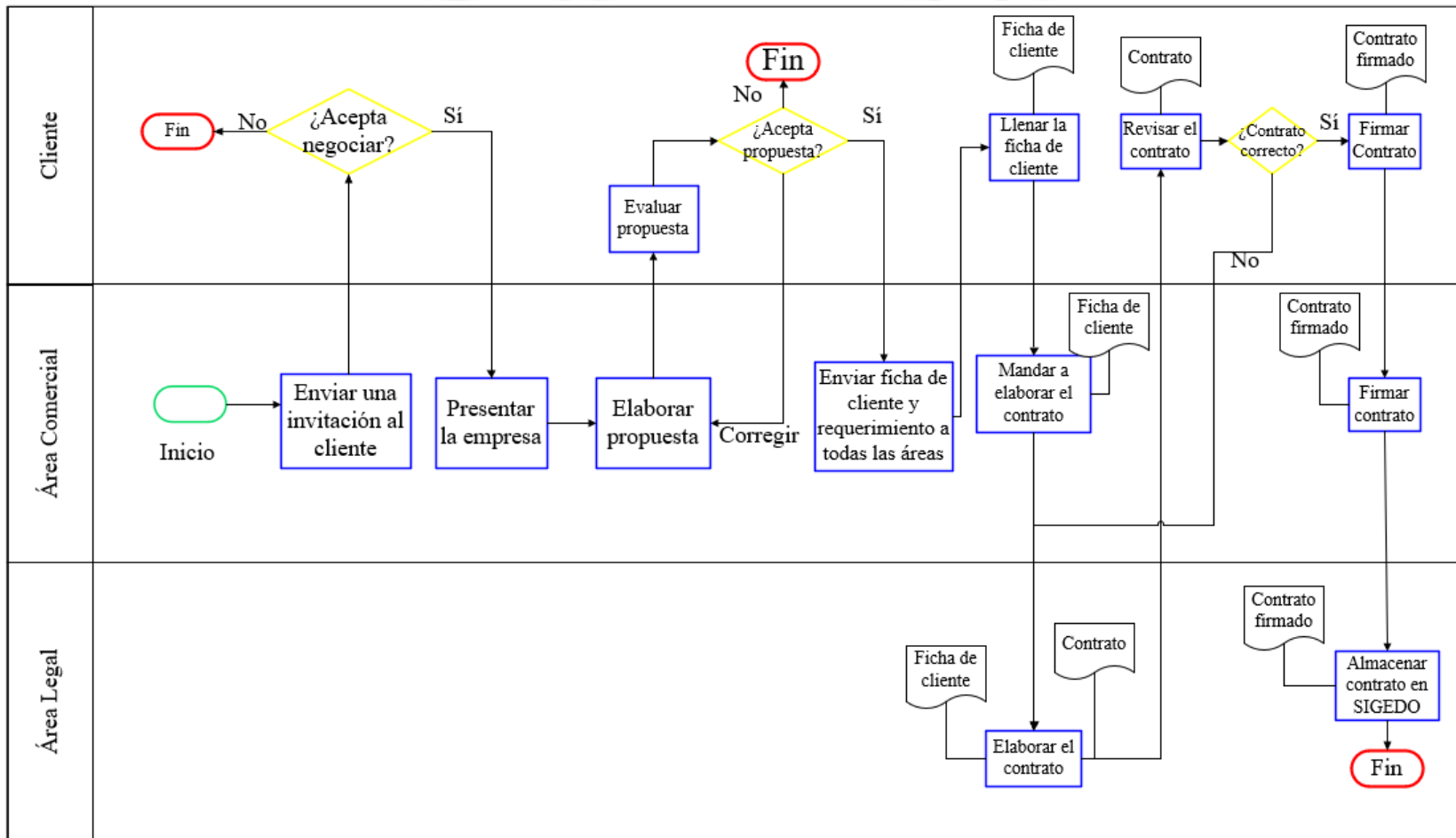
A continuación, se va a presentar diagramas de flujo de los tres procesos claves encontrados.



- Procedimiento de ingreso de nuevos clientes

Figura 2.5

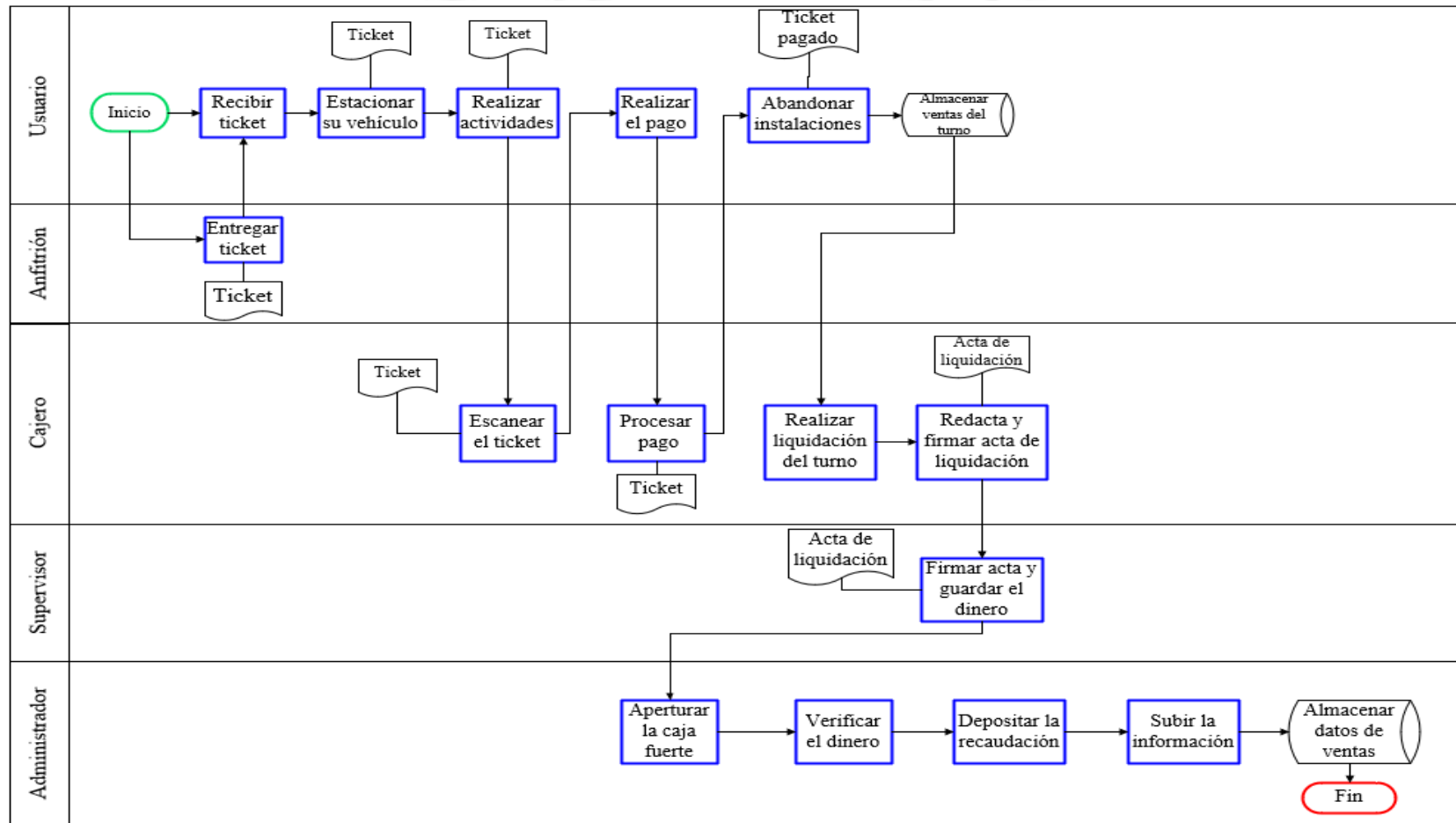
Procedimiento de ingreso de nuevos clientes



- Procedimiento de atención al cliente en la operación

Figura 2.6

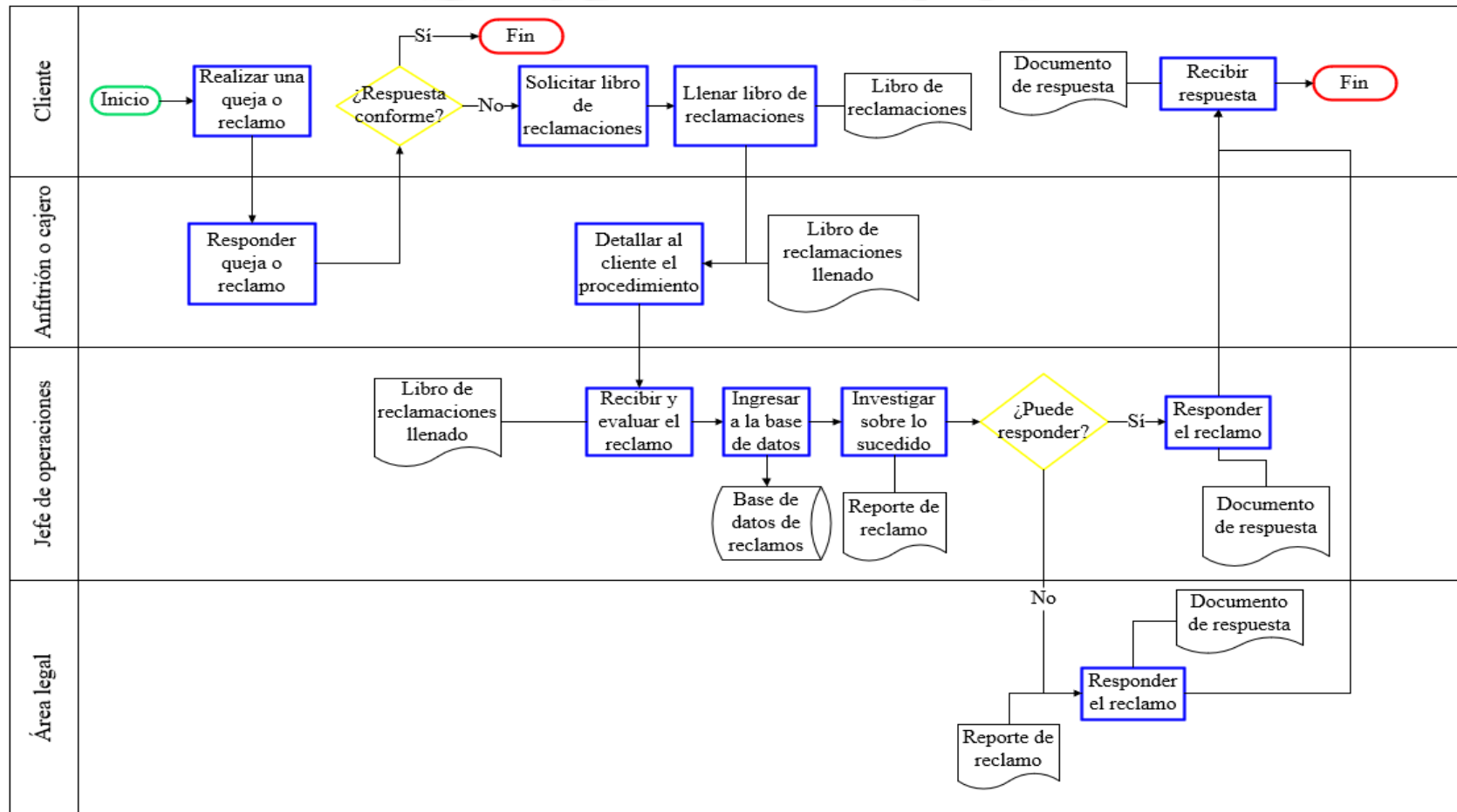
Procedimiento del área operativa



- Procedimiento de atención de reclamos

Figura 2.7

Procedimiento de atención a reclamos



## 2.2.4 Análisis de los indicadores generales de desempeño de los procesos claves – línea base (metas, resultados actuales, tendencias, brechas y comparativos)

Actualmente el área comercial de Control Parking trabaja con los siguientes indicadores de desempeño conocidos también como KPI's, para las operaciones de su cliente Supermercados Peruanos:

- Cantidad de operaciones activas: La cantidad de operaciones activas que se tienen en el mes.
- Montos facturados en el mes: Importe total y por operación de las liquidaciones mensuales.
- Flujo vehicular promedio mensual: Cantidad promedio de vehículos que ingresan a cada una de las operaciones.
- Recaudación promedio mensual: Importe recaudado mensualmente en las operaciones donde se cobra al usuario por el servicio.
- Incidentes y reclamos reportados: La cantidad de incidentes y reclamos reportados en el libro de reclamaciones en un determinado periodo de tiempo.
- Gastos en solución de reclamos: Es los gastos en lo que se ve involucrada la empresa por resolver los reclamos que se presentan, en muchos casos estos montos exceden los gastos de imprevistos presupuestados.

**Tabla 2.4**

*Situación actual de los indicadores de procesos claves*

	<b>Indicador</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
1	Cantidad de operaciones activas	63	63	63	63	61	61
2	Monto facturado al mes (S/)	475 327,46	477 053,07	463 654,19	474 359,26	504 541,44	506 177,32
3	Flujo vehicular	884 962	826 889	952 837	858 280	869 894	815 673
4	Recaudación (S/)	64 783,03	63 512,34	68 489,78	68 382,64	84 198,59	74 835,98
5	Incidentes y reclamos	128	119	128	146	126	125

*Nota.* Los importes monetarios no incluyen IGV.

Estos son los indicadores generales que con los que la empresa evalúa los resultados en periodos mensuales.

### **2.2.5 Determinación de posibles oportunidades de mejora (hallazgos de problemas).**

Realizando un análisis de lo expuesto en los capítulos anteriores podemos determinar las siguientes oportunidades de mejora:

- Hacer una reorganización en cuanto a jerarquía de los puestos que existen hoy en día en la empresa. Con la finalidad, de ordenar la empresa y determinar la competencia de cada uno de los puestos existentes.
- Durante periodo de negociación con nuevos clientes, se debe involucrar más al área de operaciones para que esta pueda hacer el requerimiento de equipos y suministros como resultado de una visita previa a la operación, para posteriormente no tener requerimientos que no se encuentran presupuestados, haciendo que en muchos casos genera molestia al cliente asumirlos y en otros genera perjuicio a la empresa que debe hacerse cargo por no haber presupuestado el requerimiento.
- Disminuir la cantidad de reclamos, pues durante el primer semestre del 2022, Control Parking tuvo 43 reclamos en promedio mensual en las 63 operaciones que tienen con su cliente Supermercados Peruanos. Esto con la finalidad de disminuir los costos en los que se incurre cuando se tienen que solucionar estos. Asimismo, elevar la calidad del servicio y satisfacción del cliente.

### **2.2.6 Identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa**

Para la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa se tomó la información descrita en los subcapítulos anteriores teniendo en cuenta los lineamientos de la empresa y los procedimientos internos de Control Parking.

#### **Fortalezas:**

- Equipo comercial comprometido, motivado y con amplio conocimiento del mercado lo cual le permite conocer a sus potenciales clientes y manejar de mejor manera las negociaciones. Adicionalmente, la creatividad del equipo comercial para realizar propuestas que se ajusten a las expectativas de sus clientes. Los más de 18 años de experiencia del equipo comercial y el 45% de

participación en el mercado evidencian la posición de Control Parking en el sector.

- Toma de decisiones rápidas que le permite cerrar de manera rápida y efectiva los acuerdos comerciales, esto es posible a la política comercial de la empresa de ser flexibles ante los requerimientos del cliente.
- Posicionamiento de la marca Control Parking, lo cual le permite ser una marca reconocida a nivel nacional con sus 185 operaciones en 17 departamentos del país. Esto es algo muy valorado por los clientes al momento de la toma de decisión.
- Importante cartera de clientes corporativos los cuales respaldan a la empresa como una empresa confiable. Esto le permite tener una cobertura de estacionamientos a nivel nacional. Actualmente posee relación con más de 40 grupos económicos de relevancia en el país como lo es el grupo Intercorp, Parque Arauco, Mall Plaza, Mall Aventura Plaza, Grupo Patio, Colliers y algunos otros.
- Trato directo del gerente general y dueño del 100% de las acciones de la empresa con los clientes, lo cual genera en el cliente una relación directa de confianza.

#### **Debilidades:**

- Ausencia del desarrollo de negocios colaterales que generen rentabilidad a la empresa y a los clientes comerciales como lo podría ser marketing dentro de los estacionamientos. En la actualidad no existe un equipo de dentro de la empresa encargado de búsqueda y desarrollo de los mencionados negocios
- Falta de indicadores de medición de post venta, satisfacción del cliente y usuarios, lo cual le permitiría conocer a Control Parking el grado de aceptación que tiene de sus clientes y usuarios.
- Falta del desarrollo del marketing digital de la empresa a través de redes sociales. Los ingresos de marketing en Control Parking son menos del 5% de los ingresos mensuales.
- Ausencia de resultados de la operación al cierre de mes que le permitan elaborar planes comerciales para aumentar el flujo de clientes.

- Falta de interés por desarrollar un propio sistema de software que le permita tener mayor control de las fallas que se puedan presentar en la operación además de que podría ser un valor agregado a los servicios. Durante el año 2022, la empresa no ha destinado recursos al desarrollo de proyectos tecnológicos.

A continuación, tal y como se hizo en el análisis de factores externos, en esta ocasión se van a ponderar los factores internos de la empresa y los grados de impacto que tienen cada una de ellas. Para ello se optó por la herramienta denominada “Matriz de Evaluación de Factores Internos” conocida también como “Matriz EFI”

**Tabla 2.5**

*Matriz de evaluación de factores internos EFI*

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
1. Equipo comercial comprometido y motivado	0,14	4	0,56
2. Toma de decisiones rápidas	0,12	3	0,36
3. Posicionamiento de la marca Control Parking	0,10	3	0,30
4. Amplia cartera de clientes corporativos	0,16	4	0,64
5. Trato directo con el gerente general y dueño de la empresa	0,10	3	0,30
<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
1. Ausencia de negocios colaterales	0,12	1	0,12
2. Falta de indicadores de medición post venta	0,04	2	0,08
3. Falta de desarrollo de marketing digital	0,12	1	0,12
4. Ausencia de resultados operativos mensuales	0,04	2	0,08
5. Desinterés de desarrollo de software propio	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>			<b>2,7</b>

El resultado de la matriz EFI es de 2,7 y el de la matriz EFE realizada en los subcapítulos anteriores resultó ser 2,96, lo cual nos permite evidenciar que ambas se encuentran por encima del valor ponderado, es decir, tanto una posición interna y externa equilibrada que permiten seguir aplicando estrategias para el desarrollo de la empresa.

### **2.2.7 Selección del sistema o proceso a mejorar**

Para la selección del proceso a mejorar se optó por recurrir a entrevistar al gerente comercial y de experiencia de la empresa para que de acuerdo con su experiencia y apreciación nos puedan dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuál cree usted que es la manera más efectiva para empezar a rentabilizar los estacionamientos de sus grandes clientes de Lima Metropolitana? Obteniendo la siguiente respuesta:



- **Javier Rosas Chávez. (Gerente comercial y de experiencia)**

Un nicho que aún no hemos explotado es el de poder aprovechar el espacio que tenemos en los estacionamientos y además del gran flujo de personas que atendemos diariamente, en muchas ocasiones hemos recibido y negociado con empresas que desean hacer algún tipo de publicidad o activaciones dentro de los estacionamientos ya que refieren que es un lugar donde asiste gran cantidad de personas y pueden atacar directamente muchos segmentos de su interés. Desde mi experiencia es la manera más rápida de aumentar la rentabilidad de los estacionamientos. Además, están los abonados que tenemos hoy en día, la limitante de los abonados es que tenemos un tope permitido por sede de acuerdo con las condiciones pactadas con cada cliente.

Por otro lado, se consultó con el jefe corporativo de operaciones lo siguiente: ¿Cuál es la debilidad para solucionar de manera más inmediata? ¿Y cómo lograr hacerlo?

- **Luis Espinoza Lavi. (jefe corporativo de operaciones)**

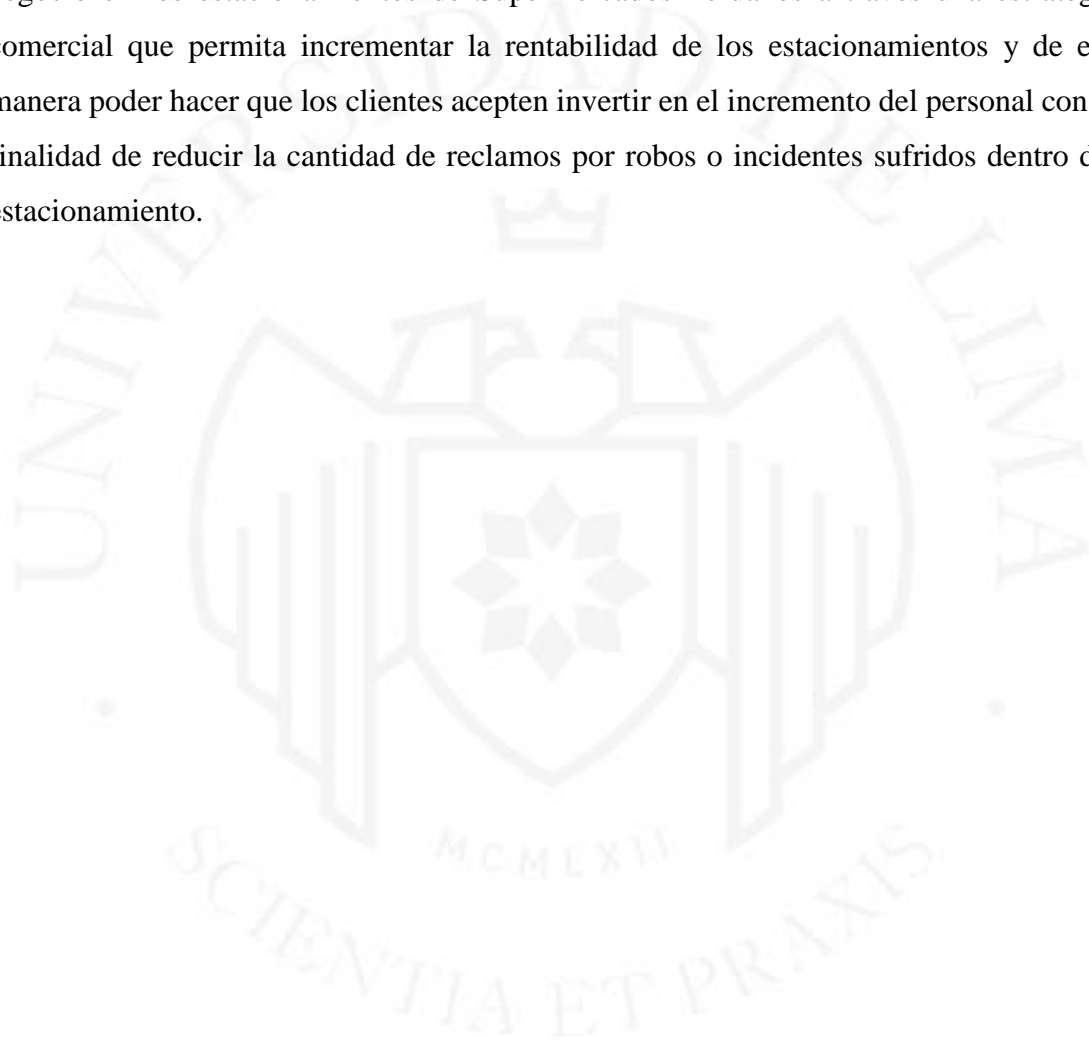
Es normal que en las instalaciones de un parking se presenten incidentes por malas maniobras de manejo como choques con alguna columna, cono, tranquera, etc. Aunque hacemos todo lo posible por no tenerlos es normal que se presenten estos, lo que no es normal es que ocurran robos dentro de los estacionamientos. Para esto se debe contar con mayor personal de ronda dentro de los estacionamientos, es decir ampliar la dotación de personal, sin embargo, el área comercial y nosotros como operaciones hemos hablado con los clientes para realizar el aumento de personal, pero ellos aceptan de manera temporal, mas no de manera fija, ya que, al tener un presupuesto establecido, no pueden escapar de su presupuesto. Nos encontramos trabajando y realizando estrategias de vigilancia con el personal que tenemos. La otra solución es instalar cámaras de seguridad, ya que no todas cuentan con este sistema y en las que se tienen nosotros como Control Parking no tenemos acceso. Sin embargo, veo poco viable que los clientes acepten implementar cámaras de seguridad.

Después de evaluar lo descrito en los capítulos anteriores y teniendo las declaraciones por un lado del gerente comercial y de experiencia que indica que la manera más rápida de poder rentabilizar los estacionamientos es la de aprovechar el espacio

vertical que se tiene para desarrollar activaciones, publicidad entre otras actividades de marketing, aprovechando lo especial de los estacionamientos ya que permite atacar a más de un segmento del mercado, lo cual es demandado en el mercado.

Por otro lado, las del jefe corporativo de operaciones quien manifiesta que la solución óptima al tema de los robos dentro de las instalaciones es el incremento de la dotación de personal asignado a rondas de vigilancia.

Por consiguiente, se optó como mejora, la implementación de una nueva línea de negocio en los estacionamientos de Supermercados Peruanos a través una estrategia comercial que permita incrementar la rentabilidad de los estacionamientos y de esa manera poder hacer que los clientes acepten invertir en el incremento del personal con la finalidad de reducir la cantidad de reclamos por robos o incidentes sufridos dentro del estacionamiento.



## CAPITULO III: DIAGNOSTICO DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO

### 3.1 Análisis del sistema o proceso objeto de estudio

#### 3.1.1 Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio

“Las películas de terror siempre eligen las zonas de estacionamiento, con luz mortecina, eco de pasos que siguen al protagonista y sombras agazapadas, para crear sus clásicas escenas de miedo. Y a la vez, estas películas han contribuido a crear en el cliente, un prejuicio muy negativo respecto a la seguridad en los garajes.” (Wenzl Joe, s.f)

Según el informe técnico N° 1 del 2023 sobre Estadísticas de la Criminalidad, Seguridad Ciudadana y Violencia:

**Tabla 3.1**

*Denuncias de vehículos robados según modalidad*

Modalidad	2020	2021	2022
	Ene-Nov	Ene-Nov	Ene-Nov
Asalto y Robo	2 758	3 571	3 938
Estacionamiento	9 809	14 644	17 502
<b>Total</b>	<b>12 567</b>	<b>18 215</b>	<b>21 440</b>

*Nota. Datos obtenidos del informe técnico N° 1 del 2023 sobre Estadísticas de la Criminalidad, Seguridad Ciudadana y Violencia, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023 (chrome-extension://efaidnbmninnbpcjpcglclefindmkaj/https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/bol\_etin\_estadisticas\_criminiladad\_ene\_nov2022.pdf)*

Se puede evidenciar el gran problema de seguridad que vive a diario los autos en los estacionamientos. Adicional a ello que, los estacionamientos de Supermercados Peruanos son de acceso irrestricto.

De acuerdo con lo desarrollado en los capítulos anteriores, el sistema a mejorar es el operativo en los estacionamientos a través una estrategia comercial que permita que el cliente acepte la necesidad de incremento de la dotación del personal de forma

autosostenible con la finalidad de disminuir los robos e incidentes ocurridos dentro de los estacionamientos.

Los estacionamientos de Supermercados Peruanos son estacionamientos con gran cantidad de asistentes al día, y no solo eso, sino que también dentro de esta gran cantidad de asistentes se encuentran diferentes segmentos del mercado, lo cual hace que sea un escenario ideal para diferentes empresas que desean que su publicidad llegue a más de un segmento.

Actualmente, Control Parking no tiene una persona asignada a impulsar la rentabilidad dentro de los estacionamientos. En ese sentido, la propuesta de la presente investigación es la implementación de una estrategia comercial que busque rentabilizar los estacionamientos a través de las siguientes opciones comerciales:

Como primera opción es aprovechar los diferentes espacios del estacionamiento para alquilarlos con la finalidad de realizar publicidad.

- **Alquiler de espacios verticales**

Consiste en que Control Parking le ofrece a una determinada empresa el alquiler de espacios verticales dentro de los estacionamientos como pueden ser las columnas, paredes, muros, etc. Se muestra una imagen referencial.

**Figura 3.1**

*Muros de un estacionamiento de un centro comercial en España*



*Nota.* De “Valero, una nueva forma de hacer publicidad” por Valero sitio web, 2016. (<https://www.grupovalero.com/category/noticias/page/6/#lg=1&slide=0>)

- **Alquiler de publicidad en las tranqueras**

Consiste en alquilar el espacio que se tienen en las tranqueras para que alguna empresa pueda colocar su publicidad, como se hacen en otros países. Control Parking lo hizo en algún momento, pero fue algo momentáneo. La idea es que se ofrezca a empresas que deseen tener publicidad en dicho lugar.

**Figura 3.2**

*Publicidad en tranqueras*



*Nota.* De “Vallaparking publicidad” por Luis Padron, s. f. (<https://i.piniimg.com/originals/1c/78/92/1c78920b05b7e05e314ced065f1df54b.jpg>)

- **Alquiler de espacios para negocios colaterales**

Consiste en que la empresa alquila un espacio dentro del estacionamiento a otra empresa para que esta pueda desarrollar algún tipo de negocio colateral dentro, pagando a Control Parking una renta fija mensual. Esto se ha desarrollado alguna vez dentro de los estacionamientos de Control Parking, pero no se viene ofreciendo a ninguna empresa en la actualidad.

**Figura 3.3**

*Puesto de Ekono Llantas en el C.C La Rambla.*



*Nota.* De “Ekono llantas San Borja en la Rambla, 2do sótano” por Ekono llantas, 2017. (<https://www.youtube.com/watch?v=bMJXH22VWdc>)

- **Alquiler de publicidad en los tickets de ingreso al estacionamiento**

Consiste en que Control Parking alquila un espacio de los tickets que se les brinda a los clientes al ingreso al estacionamiento, a cambio el cliente asume el costo de los tickets o paga una renta por el tiempo que se proporcionen los tickets con su publicidad.

**Figura 3.4**

*Ejemplo de ticket de ingreso con publicidad*



*Nota.* De propiedad de Control Parking, propuesta recibida por parte de la empresa NGR.

- **Alquiler de espacios para activaciones**

Consiste en que Control Parking alquile un espacio determinado dentro de las instalaciones con la finalidad de que alguna empresa desarrolle una activación de marketing, estas se darían de manera temporal generalmente se podrían dar como campañas para promocionar algún, producto o servicio. Un ejemplo de potencial cliente para este tipo de servicio es la empresa “Pandero”

**Figura 3.5**

*Campaña realizada por Pandero en los estacionamientos de Open Plaza Trujillo*



*Nota.* De “Open Plaza Trujillo”. Recuperado 13 de julio 2023.

(<https://openplaza.com.pe/es/mall/trujillo/tiendas/pandero>)

Como segunda opción, se puede proponer evaluar el tarifario de los estacionamientos en los cuales se viene cobrando por el servicio de estacionamiento. Para ello se deberá realizar una investigación de los tarifarios de los estacionamientos de la zona y poder estimar con mayor precisión las subidas de tarifa. En el anexo 5 se puede visualizar el tarifario actual de los estacionamientos administrados por Control Parking donde se realiza cobro.

Cómo tercera opción, se puede proponer eliminar las validaciones en todos los establecimientos, es decir, que todos los clientes o usuarios de los supermercados o centros comerciales paguen por el servicio de estacionamiento independientemente de si consumen o no en el establecimiento. Para dicha opción se espera que el flujo vehicular disminuya en un 15%. Para desarrollar esta opción se deberá solicitar la aprobación al cliente. Es importante, tener en cuenta que para esta opción se deberá replantear las condiciones del servicio ya que al aplicar la tarifa flat a todos los usuarios puede afectar los ingresos por el concepto de abonados con los que cuenta actualmente la empresa.

Como cuarta opción, se propone incrementar los cupos para abonados en los centros comerciales o supermercados con mayor demanda de abonados, esto deberá ir acompañado con un incremento en la tarifa mensual de la condición de abonados, además de un plan de acción para llegar a más posibles clientes.

Es importante tener en cuenta que antes de cerrar un acuerdo comercial con cualquier persona y/o empresa, se debe contar con la aprobación del cliente (dueño del estacionamiento) de estar conforme y acordar con el mismo la repartición porcentual de dichos ingresos.

Se debe tener en cuenta que en todos los contratos de Control Parking existe una cláusula la cual prohíbe la publicidad política dentro de los estacionamientos.

### **3.1.2 Análisis de los indicadores específicos de desempeño del sistema o proceso**

Para la evaluación constante de los resultados que tendrá la implementación de la estrategia comercial, es necesario tener indicadores de gestión que con sus resultados nos permitan sacar conclusiones del funcionamiento de la estrategia implementada. Y una vez esta se encuentre en marcha tomar las acciones necesarias a fin de direccionar la estrategia hacia los fines correctos.

Al tratarse de una implementación nueva en la empresa y habiendo investigado con las personas responsables dentro de la empresa, no se tiene una data histórica, mucho menos indicadores que midan el desempeño de los negocios colaterales de la empresa. Por tal motivo no es posible obtener indicadores específicos de cómo se ha venido desarrollado la empresa en este rubro.

La principal meta del presente proyecto es que el costo de personal adicional que operativamente se requiere adicionar en cada una de las sedes pueda ser cubierto con los



ingresos desarrollados por la estrategia comercial a implementar en los estacionamientos. Cabe precisar que este indicador se debe trabajar sobre el total de recaudación por cliente corporativo y no por sede.

$$\text{Cumplimiento de meta} = \frac{\text{Costo de incremento de personal}}{\text{Ingresos por desarrollo de estrategia comercial}}$$

El resultado de este indicador es porcentual, este se debe interpretar como el porcentaje que los ingresos desarrollados por la rentabilidad de los estacionamientos cubren del costo del incremento del personal. El objetivo de este indicador es que sea mayor o igual al 100%, caso contrario, la empresa tendría que asumir parte del costo del incremento del personal.

Otro indicador para tomar en cuenta es el de incremento de la variación mensual, este indicador dará a conocer cómo es que fluctúa mensualmente las actividades producto de la estrategia comercial implementada que se realicen en los estacionamientos de un mes a otro. Este indicador se obtiene de la siguiente manera.

$$\text{Variación de actividad} = \frac{\text{Ingresos mes 2} - \text{Ingresos mes 1}}{\text{Ingresos mes 1}}$$

Cabe resaltar que la estrategia se evalúa a lo largo de un año, pues esta tiene un comportamiento estacional, ya que puede haber meses donde crezca y otros donde caiga propio de cada temporada del año, sin embargo, este indicador va a servir para evaluar y encontrar el patrón de comportamiento de los clientes luego de un año puesta en marcha la estrategia. De esta manera poder predecir con mayor certeza los gastos a realizar en los próximos años. Este indicador también será evaluado de manera anual.

Otro indicador para tomar en cuenta es el del porcentaje de actividades por cada tipo de clientes, para esto previamente vamos a clasificar a los clientes en los siguientes grupos: negocios colaterales, activaciones, temporales, publicidad y otros. Esto permitirá a Control Parking conocer a que grupo de clientes prestar más atención y a que grupo se le debe reforzar el ofrecimiento:

$$\% \text{ Actividades grupo 1} = \frac{\text{Cantidad de actividades grupo 1 en el mes}}{\text{Cantidad total de actividades en el mes}}$$

Otro indicador para tomar en cuenta la audiencia que capten los negocios colaterales que se desarrollen dentro del estacionamiento, esto permitirá tener una idea de cuanta atención le prestan los usuarios a las actividades que se desarrollen dentro del

estacionamiento. El indicador se obtiene de la división de la cantidad de personas atendidas, que son todas aquellas personas que prestaron atención a alguna de las actividades desarrolladas en el estacionamiento y el flujo total de asistentes al estacionamiento.

$$\% \text{ Audiencia captada} = \frac{\text{Cantidad de personas atendidas}}{\text{Flujo de asistentes al estacionamiento}}$$

Otro indicador para tomar en cuenta y evidenciará los si la implementación de personal adicional causa el efecto esperado es la variación de reclamos entre meses. La empresa busca reducir este porcentaje. Este indicador se obtiene con la data proporcionada por operaciones quienes llevan un registro de todos los reclamos presentados in situ.

$$\% \text{ Variación de reclamos} = \frac{\text{Cant. De reclamos mes 2} - \text{Cant. De reclamos mes 1}}{\text{Cant. De reclamos mes 1}}$$

La empresa busca que este indicador tenga disminuciones constantes en el tiempo.

Otro indicador para tomar en cuenta es el gasto promedio mensual incurrido en solución de reclamos, este brinda un parámetro de cuanto es lo que gasta la empresa por cada reclamo presentado en el mes. Para la obtención de este indicador debemos dividir el monto gastado entre la cantidad de reclamos presentados en el mes.

$$\text{Gasto promedio por reclamo} = \frac{\text{Gasto total en solución de reclamos}}{\text{Cantidad de reclamos}}$$

Finalmente, si se hace un paralelo con las empresas de la competencia, ninguna ha impulsado una política de desarrollar actividades rentables dentro del sus estacionamientos, lo cual no quiere decir que esporádicamente se haya podido observar algunas activaciones, negocios colaterales o tickets con publicidad, pero esto se da por que el cliente busca a las empresas de parking. Las empresas dedicadas a la administración de estacionamientos en el Perú aún siguen viendo al servicio de administración de estacionamientos como un servicio básico.

### **3.1.2 Determinación de las causas raíz de los problemas hallados**

En primera instancia para determinar las causas raíz de los problemas encontrados, se entrevistó al gerente comercial y jefe corporativo de operaciones a cerca de los que

consideran ellos serían los principales problemas por los cuales se viene teniendo un elevado índice de reclamos en los estacionamientos.

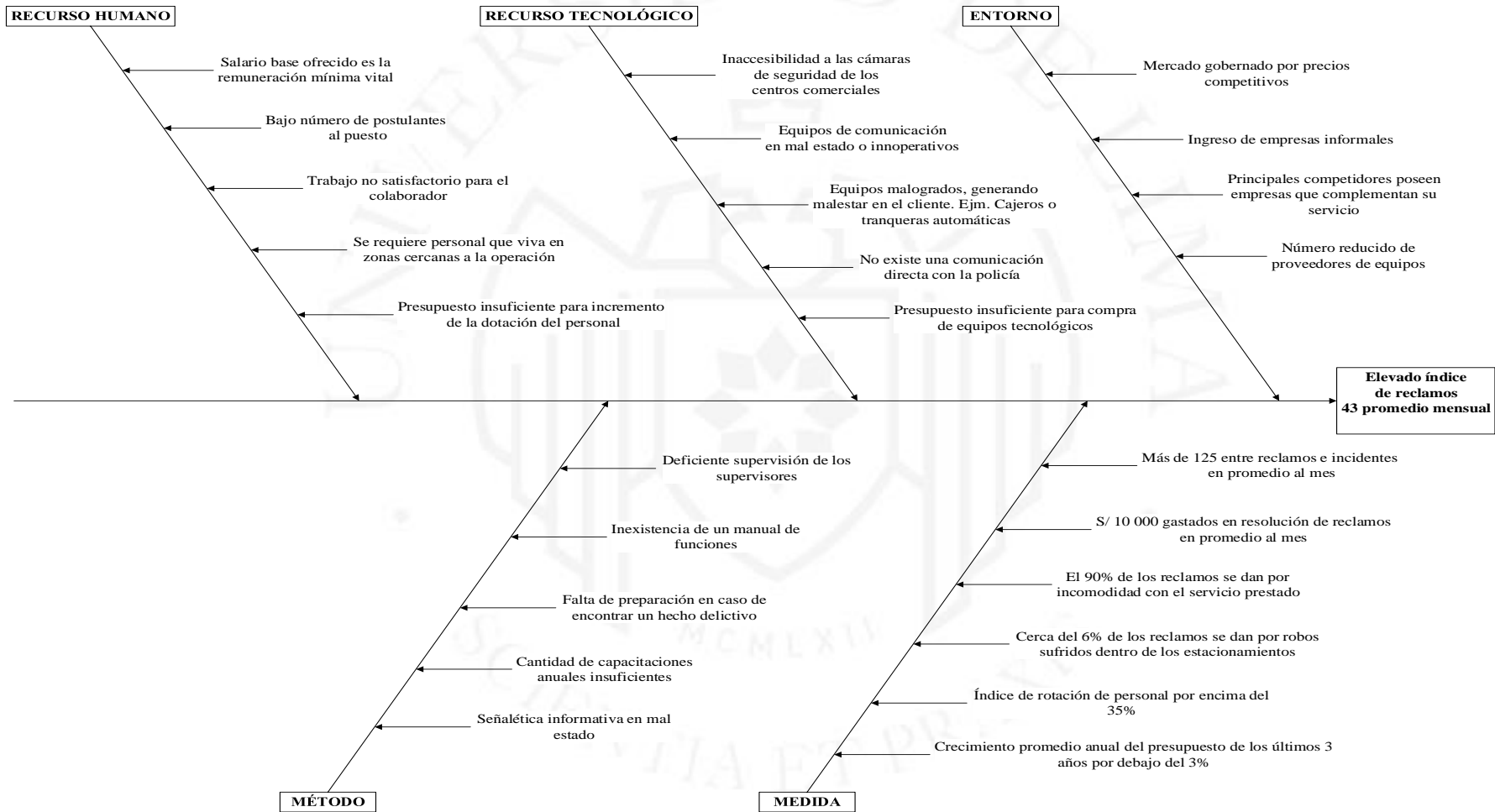
Se procedió a realizar un análisis con la finalidad de encontrar las causas raíz de del problema, para esto se recurrió a la técnica cualitativa llamada “Diagrama de Ishikawa” (Figura 3.6).

Este nos permitió encontrar las causas raíz de por qué se tiene un elevado índice de reclamos en la empresa Control Parking.



**Figura 3.6**

*Diagrama de ishikawa*



Con la ayuda del diagrama de ishikawa, se logró identificar que las causas raíz del problema son la ausencia de recursos tecnológicos y el presupuesto insuficiente para el incremento de la dotación del personal.

La primera causa raíz genera que no se tenga una correcta supervisión del desempeño de los colaboradores, con lo cual no se sabe en tiempo real en que zonas se encuentran vigilando cada uno de los colaboradores y en caso ocurra un robo o incidente no se tiene registro de donde estuvo el colaborador en ese momento.

La segunda causa raíz es genera que los salarios que se ofrecen al personal no sean muy atractivos, por tal motivo ni bien consiguen mejores condiciones suelen abandonar sus puestos de trabajo, elevándose así el índice de rotación de personal. Adicionalmente, la poca oferta de postulantes al puesto hace que no se cuente con un correcto proceso de selección, ambas razones antes expuestas son la consecuencia que el índice de rotación de personal actualmente se encuentre por encima del 35% debiendo estar por debajo del 20%.

La falta de supervisión y el elevado índice de rotación ocasionan que no se cuente con la cantidad suficiente de personal en los estacionamientos. Por otro lado, a pesar de que anualmente el área legal de la empresa realiza capacitaciones al personal de como atender un reclamo, estas son insuficientes, pues el elevado índice de rotación de personal hace que cuando ocurra un incidente los colaboradores presentes no hayan recibido la capacitación por parte del área legal.

# CAPITULO IV: DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

## 4.1 Planteamiento de alternativas de solución

En la Tabla 4.1. A continuación se presenta las alternativas de solución para las causas raíz encontradas en el diagrama de Ishikawa.

**Tabla 4.1**

*Matriz de consistencia de causas raíz y problemas por resolver*

<b>Problema por resolver</b>	<b>Causas intermedias</b>	<b>Causa raíz</b>	<b>Alternativas de solución</b>	<b>Objetivo y efecto de la solución</b>
Cantidad de reclamos muy alto	Falta de supervisión en el cumplimiento de las labores de los colaboradores e incidencias en los estacionamientos	Ausencia de recursos tecnológicos	Implementar cámaras de seguridad propias en los estacionamientos de Supermercados Peruanos	Poder brindar al jefe de la operación y supervisor acceder a supervisar al personal e instalaciones en tiempo real desde cualquier dispositivo móvil con acceso a internet.
	Elevado índice de rotación de los colaboradores	Presupuesto insuficiente para el incremento de dotación del personal	Implementar una estrategia comercial dentro de los estacionamientos	Poder solventar el incremento de personal necesario para cubrir los requerimientos operativos

Tal y como se muestra en la matriz de consistencia las alternativas de solución encontradas son:

- Implementar cámaras de seguridad en los estacionamientos de Supermercados Peruanos, que permitan supervisarlos en tiempo real, con la finalidad de poder brindar a los jefes de operaciones y supervisores la posibilidad de poder visualizar las instalaciones desde cualquier dispositivo con acceso a internet y tomar acciones en caso lo considere necesario.

- Implementar una estrategia comercial dentro de los estacionamientos, con la finalidad de poder solventar el costo de incrementar el personal de acuerdo al requerimiento del área de operaciones.

Es importante mencionar que ambas soluciones son mutuamente excluyentes, por lo que se procederá a escoger una de ellas.

## 4.2 Selección de alternativas de solución

Para la selección de la alternativa de solución se recurrirá la herramienta del ranking de factores. Como primer paso, se tiene que definir los criterios de evaluación para las alternativas de solución. Seguidamente, se debe realizar una evaluación cuantitativa y cualitativa de cada una de las alternativas. Para finalmente, seleccionar la(s) alternativa(s) de solución que arrojen como resultado la herramienta utilizada.

### 4.2.1 Determinación y ponderación de criterios de evaluación de las alternativas

Se han seleccionado tres criterios para la evaluación de las alternativas de solución.

- A. Costo de implementación:** Este es un criterio importante para considerar, puesto que la meta del proyecto es que la alternativa de solución que se escoja no podrá ser asumido por el cliente (dueño del estacionamiento). Los puntajes de este criterio se muestran en la Tabla 4.2.

**Tabla 4.2**

*Puntajes para el costo de implementación*

	<b>Costo de implementación</b>				
Puntaje	1	2	3	4	5
Rango (Soles)	50 000 - a más	40 000 - 30 000	30 000 - 20 000	20 000 - 10 000	10 000 - 0

- B. Viabilidad:** Este es un factor muy importante, ya que, determinará si es que el cliente estaría dispuesto a aceptar o no la implementación continua de la alternativa de solución, se requiere de la autorización del cliente para realizar cualquier cambio en el servicio. Los puntajes de este criterio se muestran en la Tabla 4.3.

**Tabla 4.3***Puntajes para el criterio de viabilidad*

<b>Viabilidad</b>					
Puntaje	1	2	3	4	5
Criterio	Poco viable para el cliente .....				Muy viable para el cliente

**C. Tiempo de implementación:** Este también es un criterio importante ya que determina en cuanto tiempo se podrá tener a la alternativa de solución seleccionada implementada en la totalidad de los estacionamientos de Supermercados Peruanos donde se encuentra Control Parking. Los puntajes de este criterio se muestran en la Tabla 4.4.

**Tabla 4.4***Puntajes para el tiempo de implementación*

<b>Tiempo de implementación</b>					
Puntaje	1	2	3	4	5
Tiempo (Días)	90	75	60	45	30

A continuación, en la Tabla 4.5 se realizó el enfrentamiento de los criterios seleccionados obteniéndose los siguientes resultados.

**Tabla 4.5***Tabla de enfrentamiento de los criterios de evaluación*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Suma</b>	<b>Ponderación (hi)</b>
<b>A</b>	X	0	1	1	0,25
<b>B</b>	1	X	1	2	0,50
<b>C</b>	1	0	X	1	0,25

#### 4.2.2 Evaluación cualitativa y/o cuantitativa de alternativas de solución

A continuación, se realizará una evaluación a cada alternativa de solución para posteriormente otorgar un puntaje a cada criterio de evaluación.

- **Implementar cámaras de vigilancia propias en los estacionamientos de Supermercados Peruanos:** Se propone esta alternativa ya que en muchas de



las operaciones no cuenta con cámaras de vigilancia, que permitan monitorear las instalaciones, y aquellas en las que sí, el cliente no da acceso a la empresa para el monitoreo constante de las mismas. Esta alternativa consiste en la instalación de cámaras de seguridad de a las que Control Parking pueda tener acceso en todo momento y esta sea monitoreada por los jefes de operaciones y supervisores de cada operación en tiempo real y de esa manera poder tener un control en todo momento de los estacionamientos. El costo de implementación de esta mejora es de S/ 453 600 incluido IGV considerando el precio unitario de S/ 900,00 y un promedio de 8 cámaras en las 63 operaciones, estos son los costos brindados por el proveedor de tecnología de la empresa, este costo incluye la instalación de estas, por ende, el costo de implementación tiene un puntaje de 1. La viabilidad de esta mejora es de 1, debido a que el cliente no ve con buenos ojos el incremento de su presupuesto. Finalmente, para la implementación de esta alternativa el proveedor requiere 75 días para la implementación en la totalidad de playas del cliente.

- **Estrategia comercial:** Se propone implementar una estrategia comercial aprovechando la gran afluencia con la que poseen los estacionamientos de Supermercados Peruanos administrados por Control Parking (868 008 vehículos en promedio mensualmente) a través del desarrollo de publicidad, activaciones o desarrollo de negocios colaterales. Con la finalidad de que la empresa pueda proponer al cliente la inversión en el incremento de personal de rondas y de esta manera poder garantizar la seguridad dentro de los estacionamientos. El costo de implementación de esta mejora es de S/ 33 729,32 incluido los gastos administrativos, uniformes y fee. Esto por las 16 personas adicionales solicitadas por el área de operaciones (Anexo 1). La viabilidad de esta mejora es de 5, debido a que el cliente se encuentra predispuesto aceptar la mejora ya que Control Parking se compromete a generar el monto requerido a través de la estrategia comercial. Finalmente, para la implementación de esta alternativa se requiere 45 días para las aprobaciones de las instancias correspondientes, conseguir el personal y socios estratégicos.

### 4.2.3 Priorización de soluciones seleccionadas

En la Tabla 4.6 se muestra el resultado de ranking de factores de las alternativas de solución, de acuerdo con las valoraciones asignadas líneas arriba. En los anexos del 7 al 11 del presente trabajo se podrán encontrar las cotizaciones para la implementación de cada una de las alternativas de solución.

**Tabla 4.6**

*Ranking de factores de las alternativas de solución*

Alternativas de Solución	Costo		Viabilidad		Tiempo		Total
	Peso (%)	Puntaje	Peso (%)	Puntaje	Peso (%)	Puntaje	
1. Implementar cámaras de seguridad	25	1	50	1	25	1	1,00
2. Implementar una estrategia de comercial	25	2	50	5	25	2	3,50

De acuerdo con los resultados obtenidos del ranking de factores, se logró determinar que la mejor opción es la implementación de una estrategia comercial que le permita a Control Parking proponer un aumento de dotación de personal a su cliente y con alta probabilidad de ser aceptada.

# CAPITULO V: DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE SOLUCIONES

## 5.1 Ingeniería de solución

Se propone la implementación de una estrategia comercial para rentabilizar los estacionamientos de un importante cliente de Control Parking como lo es Supermercados Peruanos, de esta manera tener mayor probabilidad de aprobación por parte del cliente al incremento de dotación del personal con la finalidad de disminuir la cantidad de reclamos presentados.

### Objetivos del proyecto de solución

En la Tabla 5.1 se muestra los objetivos y metas del proyecto de solución, en la cual se detallan las actividades necesarias para desarrollar su implementación.

**Tabla 5.1**

*Objetivos y metas del proyecto de solución*

<b>Objetivo de solución</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Actividades</b>
Implementar una estrategia comercial	Generar ingresos por el desarrollo de negocios colaterales	Lograr la aprobación del cliente para el incremento de personal	- Establecer el servicio a ofrecer - Establecer el público objetivo - Definir los canales de comunicación - Establecer un presupuesto - Definir el plan de contenidos

De esta manera, se evidencia que la para el cumplimiento de la meta es necesario que los ingresos generados por los negocios colaterales puedan ser suficientes para costear el incremento del personal.

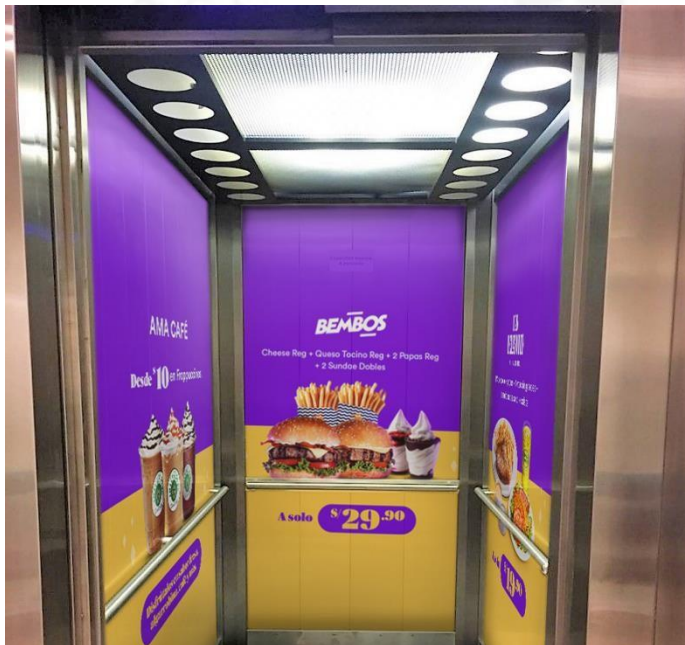
- **Servicios para ofrecer**

Como primer paso es determinar los servicios que se va a ofrecer en el mercado con la finalidad de generar ingresos adicionales por el desarrollo de negocios colaterales dentro del estacionamiento. A continuación, se presenta un listado de los nuevos servicios a ofrecer.

- a) **Renta de espacios publicitarios dentro del estacionamiento:** Esta opción consiste en que Control Parking alquila un espacio determinado dentro del estacionamiento (cajón(es), columnas o paredes) para que el cliente desarrolle o coloque publicidad.

**Figura 5.1**

*Modelo de ascensor con publicidad*



*Nota.* De propiedad del área comercial de “Control Parking”

- b) **Renta de espacios para negocios:** Esta opción consiste en que Control Parking alquila un espacio o un par de espacios para que la empresa arrendadora instale un puesto y pueda ofrecer servicios complementarios al servicio ofrecido. Ejemplos de potenciales clientes son llanterías, venta de productos para lavado de autos, autopartes, lubricantes, etc.

**Figura 5.2**

*Modelo de espacios rentados dentro de estacionamientos*

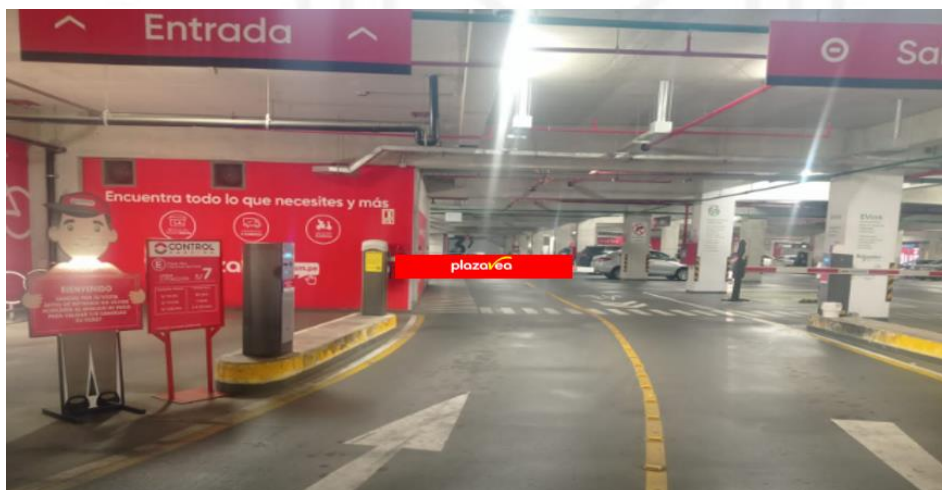


*Nota.* De “Ekono llantas San Borja en la Rambla, 2do sótano” por Ekono llantas, 2017. (<https://www.youtube.com/watch?v=bMJXH22VWdc>)

- c) **Venta de espacios publicitarios en equipos y suministros de la empresa:** Esta opción consiste en que Control Parking vende espacios publicitarios en sus equipos operativos como son las tranqueras, cajeros, módulos, entre otros. Como suministros de la empresa, también dispone de los tickets de ingreso y pago que emite la empresa.

**Figura 5.3**

*Activos de la playa con publicidad*



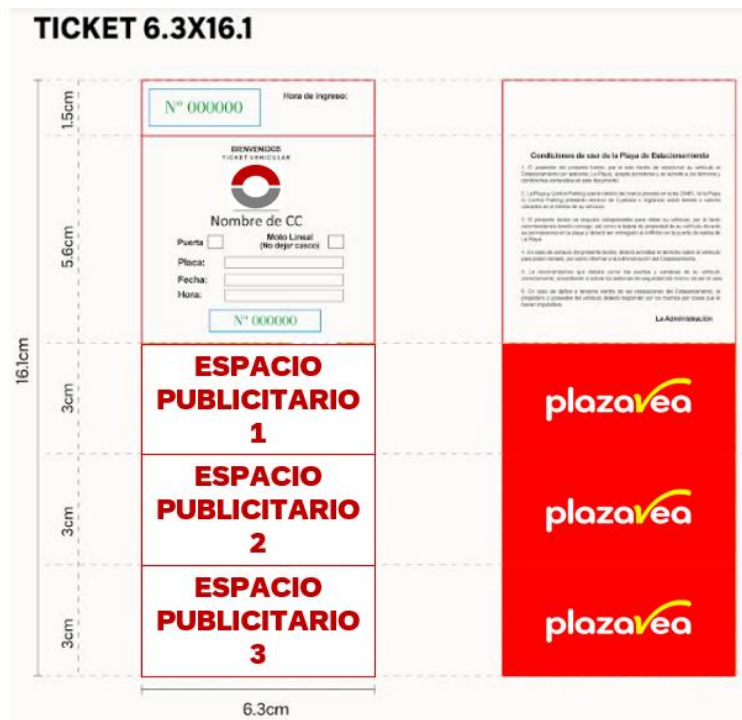
*Nota.* De propiedad del área comercial de “Control Parking”

- d) **Renta para activaciones temporales:** Esta opción consiste en que Control Parking autoriza a determinada empresa a realizar una campaña temporal de marketing dentro del estacionamiento en la cual podrá realizar

alguna actividad de marketing con la condición de no interferir en las labores de los colaboradores de Control Parking y Supermercados Peruanos.

**Figura 5.4**

*Modelo de ticket para publicidad*



*Nota.* De propiedad del área comercial de "Control Parking"

- **Establecer público objetivo**

En la Tabla 5.2 se presenta el público objetivo al cual se va a apuntar por cada tipo de cliente objetivo.

**Tabla 5.2**

*Público objetivo por servicio*

<b>Servicio</b>	<b>Público objetivo</b>
Renta de espacios publicitarios dentro del estacionamiento	Marcas que venden sus productos dentro del supermercado, lanzamiento de productos nuevos, agencias de viajes y demás empresas que deseen promocionar algún producto o servicio.
Renta de espacios para negocios	Llanterías, ventas de autopartes, venta de productos para lavado de autos, electrolinerías, duplicados de llaves y otros negocios complementarios al rubro de Control Parking.
Venta de espacios publicitarios en equipos y suministros de la empresa	Marcas que venden sus productos dentro del supermercado, lanzamiento de productos nuevos, agencias de viajes y demás empresas que deseen promocionar algún producto o servicio.
Renta para activaciones temporales	Marcas que venden sus productos dentro del supermercado, lanzamiento de productos nuevos, agencias de viajes y demás empresas que deseen promocionar algún producto o servicio.

En primera instancia, se debe apuntar a ofrecer a marcas que venden sus productos dentro del supermercado, ya que en muchos de los casos el público objetivo son las marcas que deseen publicitar o promocionar sus productos en los estacionamientos con la finalidad de lograr reconocimiento y/o recordación en los clientes que ingresen al supermercado por el estacionamiento. En segunda instancia, ofrecer a negocios que se encuentren relacionados con el rubro automovilístico o cualquier otro rubro que tenga interés en instalar un stand de ventas en el estacionamiento.

- **Definir los canales de comunicación**

Es importante determinar los canales de comunicación por los cuales se pretenderá llegar a los potenciales clientes ya determinados líneas arriba, en la presente estrategia comercial se pretende llegar a estos a través de todos los canales posibles ya que se requiere que los potenciales clientes tengan conocimiento del nuevo canal para llegar a sus respectivos clientes.

En una primera etapa, con la ayuda del cliente (dueño del estacionamiento) se tendrá que crear una base de datos de las empresas que le proveen de productos para poder contactarlos ya sea a través de emails o llamadas telefónicas solicitándoles una reunión de presentación del producto a ofrecer. Paralelamente a esto, se lanzará una nueva funcionalidad a través de la web corporativa de Control Parking ([www.controlparking.com.pe](http://www.controlparking.com.pe)) donde las empresas interesadas podrán solicitar información acerca de los espacios

publicitarios disponibles, asimismo, podrán tener el contacto del ejecutivo comercial (Encargado del desarrollo de los negocios colaterales en los estacionamientos). Finalmente, se apela al network marketing de cada uno de los miembros del órgano directivo de la empresa, es decir los gerentes de las diferentes áreas. Por decisión de la gerencia general, Control Parking no realiza ni tiene publicidad en redes sociales.

- **Establecer un presupuesto**

El presupuesto de la alternativa de solución se divide en dos partes, la primera, el presupuesto para el desarrollo de la estrategia comercial, la cual implica recursos humanos y tecnológicos para contactar a los potenciales clientes y negociar con ellos. El segundo, el presupuesto a proponer al cliente por el incremento del personal adicional a implementar en las instalaciones de supermercados peruanos.

Para el primer presupuesto no se requiere personal adicional, ya que, el desarrollo de negocios colaterales es función del ejecutivo comercial al cual se le darán los equipos y materiales adicionales requeridos, los cuales se detallan en la siguiente lista:

- Una línea de celular.
- Brochures de presentación.
- Un ejecutivo comercial
- Movilidad para reuniones presenciales.

El monto total del primer presupuesto es de: S/ 11 631.60

**Tabla 5.3**

*Presupuesto de implementación de estrategia comercial*

N°	Cantidad	Descripción	Costo unitario (S/)	Costo Total (S/)
1	1	Línea de celular post pago	60,00	60,00
2	1	Equipo celular	250,00	250,00
3	1000	Brochure de presentación	5,66	5 661,60
4	1	Salario para el ejecutivo comercial adicional	3 500,00	3 500,00
5	1	Movilidad para reuniones presenciales	160,00	160,00
6	1	Computadora portátil - Laptop	2 000,00	2 000,00
<b>Total de presupuesto mensual de estrategia comercial</b>				<b>11 631,60</b>



Para el segundo presupuesto, se realizó la consulta del requerimiento adicional de personal y todos los suministros que esto implica.

En la Tabla 5.4 se detalla los puestos adicionales requeridos, sus costos y el costo de su personal de descanso, ya que de acuerdo con la ley solo se pueden laborar 6 días a la semana como máximo. (Decreto legislativo N.º 713, 1992)

**Tabla 5.4**

*Detalle de requerimiento de anfitriones*

Nº	Operación	Detalle de anfitriones requeridos	Personal (S/)	Descansero (S/)	Personal + Descansero (S/)
1	Vivanda Benavides	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 12:00 a 20:00 horas.	1 643,39	272,80	1 916,19
2	Plaza Veá Híguereta	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 15:00 a 23:00 horas.	1 710,61	283,96	1 994,57
3	Plaza Veá Universitaria	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 12:00 a 20:00 horas.	1 643,39	272,80	1 916,19
4	Plaza Veá Los Olivos	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 12:00 a 20:00 horas.	1 643,39	272,80	1 916,19
5	Plaza Veá Breña	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 07:00 a 15:00 horas.	1 643,39	272,80	1 916,19
6	Plaza Veá Alfonso Ugarte	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 15:00 a 23:00 horas.	1 710,61	283,96	1 994,57
7	Plaza Veá Alfonso Ugarte	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 06:00 a 15:00 horas.	1 883,48	312,66	2 196,13
8	Plaza Veá Puno	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 12:00 a 20:00 horas.	1 643,39	272,80	1 916,19
9	Plaza Veá Ayacucho	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 13:00 a 21:00 horas.	1 643,39	272,80	1 916,19
10	Plaza Veá Chacarero	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 12:00 a 20:00 horas.	1 643,39	272,80	1 916,19
11	Plaza Veá Talara	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 15:00 a 23:00 horas.	1 710,61	283,96	1 994,57
12	Plaza Veá Ica	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 13:00 a 21:00 horas.	1 643,39	272,80	1 916,19
13	Plaza Veá Moquegua	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 07:00 a 15:00 horas.	1 643,39	272,80	1 916,19
14	Plaza Veá Ilo	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 15:00 a 23:00 horas.	1 710,61	283,96	1 994,57
15	Plaza Veá Molina	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 13:00 a 21:00 horas.	1 643,39	272,80	1 916,19
16	Plaza Veá Molina	- 1 anfitrión de lunes a domingo de 07:00 a 15:00 horas.	1 643,39	272,80	1 916,19
<b>Total de costo de incremento de personal</b>			<b>26 803,21</b>	<b>4 449,33</b>	<b>31 252,54</b>

El detalle de cálculo del personal se puede observar en el Anexo 1.

Adicionalmente, se debe agregar los uniformes, gastos administrativos y fee de administración que son 2% y 5,5% respectivamente pactados de acuerdo con el contrato con el cliente Supermercados Peruanos. (Ver Anexo 2)

En la Tabla 5.5 el detalle de los costos del personal, gastos administrativos, uniformes y fee de administración que los cuales ascienden a S/ 33 729,32.

**Tabla 5.5**

*Total del incremento de personal*

N°	Operación	Gastos de Personal (S/)	Gastos administrativos (S/)	Uniforme	Total de costos y gastos (S/)	Fee (S/)	Total del servicio (S/)
	Vivanda						
1	Benavides Plaza Vea	1 916,19	38,32	5,83	1 960,35	107,82	2 068,17
2	Higuereta Plaza Vea	1 994,57	39,89	5,83	2 040,30	112,22	2 152,51
3	Universitaria Plaza Vea Los	1 916,19	38,32	5,83	1 960,35	107,82	2 068,17
4	Olivos	1 916,19	38,32	5,83	1 960,35	107,82	2 068,17
5	Plaza Vea Breña Plaza Vea	3 910,76	78,22	11,67	4 000,65	220,04	4 220,68
6	Alfonso Ugarte	2 196,13	43,92	5,83	2 245,89	123,52	2 369,41
7	Plaza Vea Puno Plaza Vea	1 916,19	38,32	5,83	1 960,35	107,82	2 068,17
8	Ayacucho Plaza Vea	1 916,19	38,32	5,83	1 960,35	107,82	2 068,17
9	Chacarero Plaza Vea	1 916,19	38,32	5,83	1 960,35	107,82	2 068,17
10	Talara	1 994,57	39,89	5,83	2 040,30	112,22	2 152,51
11	Plaza Vea Ica Plaza Vea	1 916,19	38,32	5,83	1 960,35	107,82	2 068,17
12	Moquegua	3 910,76	78,22	11,67	4 000,65	220,04	4 220,68
13	Plaza Vea Ilo	1 916,19	38,32	5,83	1 960,35	107,82	2 068,17
14	Molina Plaza	1 916,19	38,32	5,83	1 960,35	107,82	2 068,17
<b>Total del incremento de personal</b>							<b>33 729,32</b>

Por lo tanto, la suma de los dos presupuestos nos da el presupuesto total de la opción que asciende a S/ 45 360,92 tal y como se muestra en la Tabla 5.6.

**Tabla 5.6**

*Total del presupuesto*

Descripción	Monto presupuestado (S/)
Costo de plan de marketing	11 631,60
Costo de incremento de personal	33 729,32
<b>Total de presupuesto</b>	<b>45 360,92</b>

- **Definir plan de contenidos**

Este último paso es de suma importancia, ya que por acuerdo comercial con el cliente Supermercados Peruanos, este busca no tener vínculos con ciertos tipos de sectores o empresas. Por esa razón es que Supermercados Peruanos no autorizará el uso de sus estacionamientos para publicidad o desarrollo de alguno de sus competidores o campañas políticas.

## 5.2 Plan de implementación de la solución

Se presenta la Tabla 5.7 en la cual se puede evidenciar las actividades a realizar para la implementación de la alternativa de solución seleccionada.

**Tabla 5.7**

*Análisis de recursos, costos e inversión requerida.*

Actividad	Objetivo	Duración	Recursos	Inversión
Elaborar de la base de datos de potenciales clientes	Tener una base de datos a la cual contactar	5 días	- Ejecutivo comercial - Analista de operaciones (Cliente) - Laptop	S/ 1 300,00
Mandar a elaborar los brochures de presentación	Tener un documento de presentación	7 días	Ejecutivo comercial	S/ 5 661,60
Contactar a los clientes de la base de datos	Programar reuniones con los prospectos de clientes	5 días	- Ejecutivo comercial - Celular	S/ 1 310,00
Reunirse con los prospectos de clientes	Presentar la empresa y recabar información para elaborar la cotización	1 día	- Ejecutivo comercial	S/ 1 000,00
Elaborar una propuesta de acorde a los requerimientos del cliente	Desarrollar una propuesta que sea atractiva para el cliente	3 días	- Ejecutivo comercial - Gerente comercial	S/ 1 115,00
Negociar la propuesta con el cliente	Lograr la aprobación de la propuesta económica	hasta 5 días	- Ejecutivo comercial - Gerente comercial	S/ 1 245,00
Informar y solicitar autorización de Supermercados Peruanos	Lograr la autorización de Supermercados Peruanos para el nuevo cliente	4 días	- Analista comercial	S/ -
Elaborar e implementar la publicidad y negocio colateral	Elaboración e instalación de materiales necesarios para la operación del negocio colateral o publicidad	hasta 15 días	- Ejecutivo comercial	Variable

A partir de la Tabla 5.7, se puede concluir que la implementación de la alternativa de solución consta de 45 días y requiere de una inversión inicial de S/ 11 631,60 más una inversión variable que deberá ser cubierta por el cliente (Control Parking no asume el costo de los activos para la publicidad).

### **5.2.1 Objetivos y metas**

Los objetivos y metas de la implementación de una estrategia comercial en los estacionamientos de Supermercados Peruanos administrados por Control Parking son:

#### **Objetivos**

- Incrementar la dotación de personal necesario que garantice una operatividad al 100%.
- Incrementar las ventas por diversos servicios ofrecidos dentro de los estacionamientos.
- Incrementar la afluencia en los estacionamientos de Control Parking, y ayudar a la rentabilidad del cliente.
- Reducir los gastos en los que se incurre momento de dar solución a los reclamos.

#### **Meta**

Se tiene como meta que con la implementación de la estrategia comercial se generen ingresos a través del desarrollo de publicidad y negocios colaterales dentro de los estacionamientos que puedan solventar los costos del personal adicional requerido con la finalidad de reducir la cantidad de reclamos

### **5.2.2 Elaboración del presupuesto general requerido para la ejecución de la solución**

En la Tabla 5.8 se presenta el detalle de la inversión requerida para la implementación de la alternativa de solución seleccionada.

**Tabla 5.8***Inversiones y gastos para realizar según las soluciones*

<b>Solución</b>	<b>Recursos</b>	<b>Inversión inicial</b>
Implementar una estrategia comercial que permita proponerle al cliente el incremento de dotación de personal autosostenible con la finalidad de reducir la cantidad de reclamos en los estacionamientos de Supermercados Peruanos	<ul style="list-style-type: none"><li>- 1 equipo celular</li><li>- 1 línea de celular</li><li>- Ejecutivo comercial</li><li>- Brochures de presentación</li><li>- Gerente comercial</li><li>- Analista comercial</li><li>- Laptop</li><li>- Movilidad</li></ul>	S/ 11 631,60

### **5.2.3 Actividades y cronograma de la implementación de la solución**

En la Tabla 5.9 se presenta el detalle de las actividades y cronograma para la implementación de la alternativa de solución seleccionada.

**Tabla 5.9**

*Cronograma de actividades para la implementación de la solución*

Solución	Actividad	Día 1	Día 5	Día 6	Día 12	Día 13	Día 17	Día 18	Día 19	Día 21	Día 22	Día 26	Día 27	Día 30	Día 31	Día 45
Implementar una estrategia comercial que permita proponerle al cliente el incremento de dotación de personal autosostenible para con la finalidad de reducir la cantidad de reclamos	Elaborar de la base de datos de potenciales clientes	■	■													
	Elaboración de los brochures de presentación			■	■											
	Contactar a los clientes de la base de datos				■	■										
	Reunirse con los prospectos de clientes						■	■								
	Elaborar una propuesta de acorde a los requerimientos del cliente								■	■						
	Negociar la propuesta con el cliente										■	■				
	Informar y solicitar autorización de Supermercados Peruanos												■	■		
	Elaborar e implementar la publicidad y negocio colateral															■

#### 5.2.4 Validación del proyecto

Para la validación del proyecto, Control Parking optó por realizar entre abril, mayo y junio una prueba de marcha blanca en dos de las operaciones más concurridas a su cargo, se trató de Real Plaza Salaverry y Real Plaza Puruchuco.

En dichos establecimientos se tienen los siguientes espacios para publicidad.

**Tabla 5.10**

*Espacios disponibles en Real Plaza Salaverry y Real Plaza Puruchuco*

Nº	Tipo de publicidad	Real Plaza Salaverry	Real Plaza Puruchuco	Valor unitario (S/)
1	Tranqueras	1	1	650,00
2	Negocios colaterales	1		750,00
3	Tickets de ingreso	1	1	250,00
4	Volanteo	1	1	250,00
5	Casetas de pago	2		425,00
6	Tottem publicitario	2	2	500,00

Con los precios de cada uno de los tipos de publicidad antes mencionados, se proyecta que el ingreso mensual por estas dos operaciones es de S/ 5 900,00 que si la multiplicamos por el factor de los cuatro meses del año por campañas nos arroja que mensualmente estas dos operaciones deben generar como mínimo S/ 1 966,67 para que se tenga una confianza en la funcionalidad del proyecto.

Durante todo el mes de marzo un ejecutivo comercial realizó la labor de búsqueda de potenciales clientes, esto se realizó contactando con los gerentes de cada una de las tiendas de los centros comerciales ofreciéndoles los tipos de publicidad con un descuento del 10% al tratarse de una marcha blanca, es así que se obtuvieron los siguientes ingresos por concepto de publicidad durante los meses de abril a junio.

**Tabla 5.11**

*Ingresos por publicidad en marcha blanca (S/)*

N°	Tipo de publicidad	Centro Comercial	Mayo	Junio	Julio
1	Tranqueras	R.P. Salaverry	650,00	-	-
		R.P. Puruchuco	-	650,00	-
2	Negocios colaterales	R.P. Salaverry	-	-	750,00
		R.P. Puruchuco	-	-	-
3	Tickets de ingreso	R.P. Salaverry	-	250,00	250,00
		R.P. Puruchuco	250,00	-	250,00
4	Volanteo	R.P. Salaverry	-	250,00	250,00
		R.P. Puruchuco	-	250,00	250,00
5	Casetas de pago	R.P. Salaverry	425,00	-	425,00
		R.P. Puruchuco	-	-	-
6	Tottem publicitario	R.P. Salaverry	-	500,00	1 000,00
		R.P. Puruchuco	-	500,00	500,00
<b>Total Recaudado</b>			<b>1 325,00</b>	<b>2 400,00</b>	<b>3 675,00</b>
<b>Cumplimiento de la meta</b>			<b>67,37%</b>	<b>122,03%</b>	<b>186,86%</b>

Como se puede observar en los resultados de la prueba de marcha blanca el promedio recaudado por concepto de publicidad es S/ 2 466,66. Dicha media representa un alcance de la meta del 125,42%. Con lo que podemos concluir que el resultado de la prueba es positivo para continuar con el proyecto.



## **CAPITULO VI: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA SOLUCIÓN**

Para la evaluación económica y financiera del proyecto se realizó el cálculo del valor actual neto de las dos alternativas de mejora y de esta manera poder confirmar la elección de que la implementación de la estrategia comercial.

En la entrevista al gerente comercial y de experiencia se pudo conocer que la tasa de interés que se le brinda a la empresa tiene es del 12%, lo cual nos ayudará al momento de comparar los flujos de las opciones. (Ver Anexo 3)

En el Perú la inflación a setiembre del 2023 se encuentra en 5.04% (Banco Central de Reserva, 2023)

Con los dos datos antes mencionados podemos proceder a utilizar la formula para calcular el Costo de Oportunidad (COK):

$$COK = \frac{i_{EF} - y}{1 + y}$$

Donde:

$i_{EF}$ : Tasa de interés efectiva.

Y: Índice inflacionario.

Entonces, teniendo que la tasa de interés efectiva es del 12% y el índice inflacionario del 5.04%, el COK resulta ser 6.63%.

Otro dato para tener en cuenta es el periodo para proyectar de los flujos, pues pudimos conocer que el último contrato celebrado entre Control Parking y Supermercados Peruanos fue por un periodo de 3 años, de setiembre del 2019 a agosto del 2022. (Ver Anexo 2)

Para la implementación de la estrategia comercial se requiere una inversión inicial requerida de S/ 11 631,60, un gasto de personal mensual de S/ 31 252,54, lo que hace un gasto anual de S/ 375 030,46.

Como producto de las investigaciones realizadas al interno de la empresa, en la Tabla 6.2 se muestran las tarifas a ofrecer cada uno de los tipos de publicidad.

**Tabla 6.1***Tarifas por tipo de publicidad*

N°	Tipo de publicidad	Espacios disponibles	Valor unitario (S/)	Valor mensual proyectado (S/)
1	Tranqueras	6	650,00	3 900,00
2	Ascensores	25	650,00	16 250,00
3	Negocios colaterales	10	750,00	7 500,00
4	Tickets de ingreso	63	250,00	15 750,00
5	Volanteo	63	250,00	15 750,00
6	Casetas de pago	2	425,00	850,00
7	Tottem publicitario	63	500,00	31 500,00
<b>Total de ingresos mensuales proyectados</b>				<b>91 500,00</b>

Sin embargo, no podemos proyectar que se durante todos los meses del año todos los espacios publicitarios se van a encontrar tomados, por eso es que se proyecta tener una venta como si se tuvieran la totalidad de los espacios publicitarios copados durante 4 meses, tomando como referencia las 4 grandes campañas importantes que se realizan en Supermercados Peruanos (Día de la madre, fiestas patrias, día del shopping y navidad).

Entonces, si en un mes donde todos los espacios publicitarios se encuentran tomados se recaudaría S/ 91 500,00. Por ende, se proyecta recaudar S/ 366 000,00 al año que son S/ 30 500,00 mensuales, con las tarifas fijadas para cada tipo de publicidad en las 63 operaciones, un promedio de S/ 484,13 por operación, con un crecimiento anual del 8%.

En la Tabla 6.3 se muestra el flujo de la implementación de la estrategia comercial.

**Tabla 6.2***Flujo de la implementación de la estrategia comercial*

Año	0	1	2	3
Inversión inicial (S/)	-11 631,60			
Gasto de personal (S/)		-375 030,46	-375 030,46	-375 030,46
Ingresos proyectados (S/)		366 000,00	395 280,00	426 902,40
Flujo de inversión (S/)	-11 631,60	-9 030,46	20 249,54	51 871,94

El flujo de esta opción arroja un valor actual neto (VAN) de S/ 40 500,16. Podemos concluir que es viable por tener un valor actual neto mayor a cero con costo de oportunidad 6.63%.

En la Tabla 6.4 se compara el valor actual neto de las alternativas evaluadas.

**Tabla 6.3**

*Comparativo de indicadores financieros de las opciones*

	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>PR</b>
1. Implementar cámaras de seguridad (S/)	-585 717,49	-	-
2. Implementar una estrategia comercial (S/)	40 500,16	73%	2,01

A la luz de los resultados podemos confirmar que la implementación de la estrategia comercial es la alternativa que debe ser implementada como acción de mejora.

Para la implementación de la alternativa seleccionada se requiere una inversión inicial de S/ 11 631,60, la cual podría ser financiada a través de un préstamo bancario. Para ello, se consultó con el jefe corporativo de administración y finanzas, Manuel Castañeda y confirmó lo señalado por Javier Rosas, que los préstamos bancarios a los que accede Control Parking en promedio se maneja una tasa de interés anual del 12%. Con ello se tiene que el costo de oportunidad es de 6.63%. Se confirma que la tasa interna de retorno (TIR) sea mayor que el COK y adicionalmente, el periodo de recuperación de la inversión sea en poco más de 2 años, tiempo que se encuentra dentro del periodo del flujo.

En caso se recurra a un financiamiento y teniendo el monto total de la inversión inicial, la tasa de interés y el periodo a financiar que serían 12 meses sin ningún periodo de gracia. Se procede a evaluar el financiamiento en los tres tipos de cuotas para determinar con cuál de las tres la empresa termina pagando menor interés.

Antes de proceder al cálculo de las cuotas debemos realizar el cálculo de la tasa efectiva mensual, debido a que la tasa del 12% es una tasa efectiva anual (TEA), para ello aplicamos la siguiente formula:

$$TEM = ((1 + TEA) ^ (30/360) - 1)$$

Al aplicar la formula obtenemos una tasa efectiva mensual (TEM) de 0,95%.

- **Cuotas crecientes**

**Tabla 6.4**

*Cronograma de pagos con cuotas crecientes*

Mes	Saldo inicial (S/)	Amortización (S/)	Interés (S/)	Cuota (S/)	Saldo Final (S/)
1	11 631,60	149,12	110,37	259,49	11 482,48
2	11 482,48	298,25	108,95	407,20	11 184,23
3	11 184,23	447,37	106,12	553,49	10 736,86
4	10 736,86	596,49	101,88	698,37	10 140,37
5	10 140,37	745,62	96,22	841,84	9 394,75
6	9 394,75	894,74	89,14	983,88	8 500,02
7	8 500,02	1 043,86	80,65	1 124,52	7 456,15
8	7 456,15	1 192,98	70,75	1 263,73	6 263,17
9	6 263,17	1 342,11	59,43	1 401,54	4 921,06
10	4 921,06	1 491,23	46,69	1 537,93	3 429,83
11	3 429,83	1 640,35	32,54	1 672,90	1 789,48
12	1 789,48	1 789,48	16,98	1 806,46	0,00

Con este tipo de cuotas, la empresa terminaría pagando un total de S/ 919,75 por concepto de intereses. (Tabla 6.4).

- **Cuotas decrecientes**

**Tabla 6.5**

*Cronograma de pagos con cuotas decrecientes*

Mes	Saldo inicial (S/)	Amortización (S/)	Interés (S/)	Cuota (S/)	Saldo Final (S/)
1	11 631,60	969,30	110,37	1 079,67	10 662,30
2	10 662,30	969,30	101,17	1 070,47	9 693,00
3	9 693,00	969,30	91,97	1 061,27	8 723,70
4	8 723,70	969,30	82,78	1 052,08	7 754,40
5	7 754,40	969,30	73,58	1 042,88	6 785,10
6	6 785,10	969,30	64,38	1 033,68	5 815,80
7	5 815,80	969,30	55,18	1 024,48	4 846,50
8	4 846,50	969,30	45,99	1 015,29	3 877,20
9	3 877,20	969,30	36,79	1 006,09	2 907,90
10	2 907,90	969,30	27,59	996,89	1 938,60
11	1 938,60	969,30	18,39	987,69	969,30
12	969,30	969,30	9,20	978,50	0,00

Con este tipo de cuotas, la empresa terminaría pagando un total de S/ 717,40 por concepto de intereses. (Tabla 6.5)

- **Cuotas constantes**

**Tabla 6.6***Cronograma de pagos con cuotas constantes*

Mes	Saldo inicial (S/)	Amortización (S/)	Interés (S/)	Cuota (S/)	Saldo Final (S/)
1	11 631,60	919,75	110,37	1 030,12	10 711,85
2	10 711,85	928,48	101,64	1 030,12	9 783,38
3	9 783,38	937,29	92,83	1 030,12	8 846,09
4	8 846,09	946,18	83,94	1 030,12	7 899,91
5	7 899,91	955,16	74,96	1 030,12	6 944,75
6	6 944,75	964,22	65,90	1 030,12	5 980,53
7	5 980,53	973,37	56,75	1 030,12	5 007,16
8	5 007,16	982,61	47,51	1 030,12	4 024,55
9	4 024,55	991,93	38,19	1 030,12	3 032,62
10	3 032,62	1 001,34	28,78	1 030,12	2 031,28
11	2 031,28	1 010,84	19,27	1 030,12	1 020,44
12	1 020,44	1 020,44	9,68	1 030,12	0,00

Con este tipo de cuotas, la empresa terminaría pagando un total de S/ 729,82 por concepto de intereses. (Tabla 6.6)

En la Tabla 6.7 se puede ver los intereses que se pagarían por cada tipo de cuota.

**Tabla 6.7***Resumen de pago de intereses por tipo de cuota*

Tipo de cuota	Intereses (S/)
Cuota creciente	919,75
Cuota decreciente	717,40
Cuota constante	729,82

De acuerdo con el resumen podemos concluir que en caso que la empresa decida recurrir al financiamiento por la totalidad de la inversión inicial, este será a una tasa efectiva anual del 12% sin periodo de gracia y en tipo de cuotas decrecientes por 12 meses.

En el momento de la presente investigación Control Parking se encuentra bloqueada del sistema financiero para acceder a un crédito por tener más de S/ 1 500 000,00 de deuda coactiva (Anexo 12). Por esta razón es que el proyecto se financiará íntegramente con capital propio de la empresa.

Finalmente se elaboró un análisis de sensibilidad, con el flujo detallado líneas arriba, con el Costo de Oportunidad de 6,63%, arrojando un valor actual neto de 40

500,46 y una tasa interna de retorno de 73%. Se procedió a elaborar un análisis en base al modelo de Montecarlo con la ayuda de la herramienta Risk Simulator contemplando los siguientes escenarios.

**Tabla 6.8**

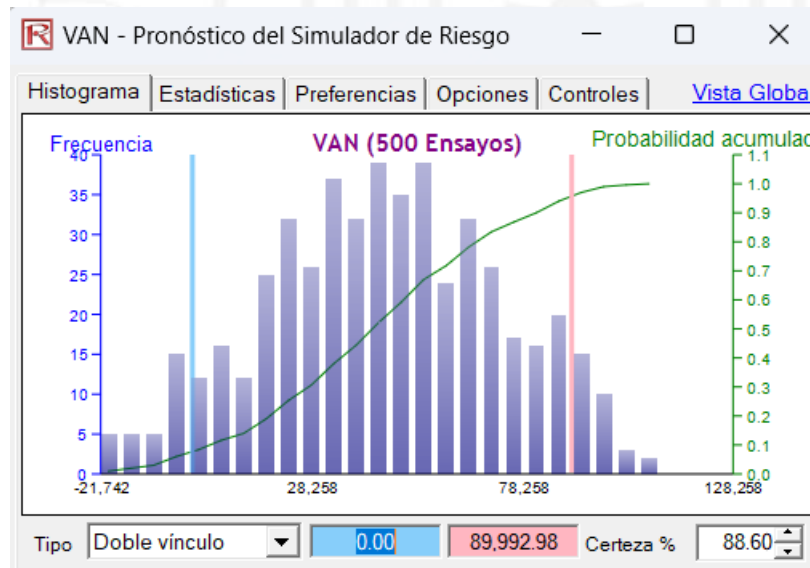
*Escenarios para el Análisis de Sensibilidad*

ESCENARIOS		
BAJO	MEDIO	ALTO
361 000,00	366 000,00	371 000,00
351 030,46	375 030,46	399 030,46

Luego de 500 ensayos, se obtuvieron los siguientes resultados para las variables de salidas que en este caso son el VAN y la TIR.

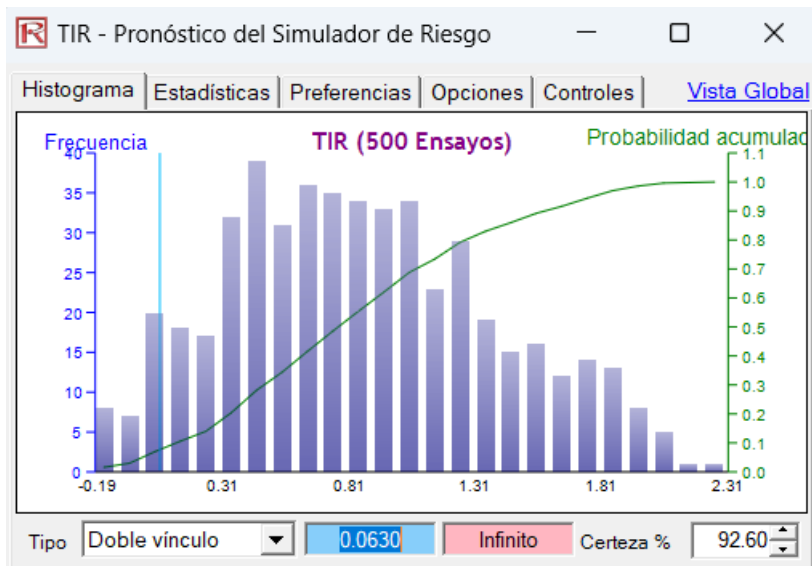
**Figura 6.1**

*Pronóstico del VAN*



**Figura 6.2**

*Pronóstico de la TIR*



Como se puede evidenciar en los gráficos, el grado de certeza de que el valor actual neto sea positivo es del 88,66% y de que la tasa interna de retorno sea mayor al costo de oportunidad es del 92,60%. Con lo cual concluye que el proyecto es viable.

## CONCLUSIONES

- Se logró identificar que el principal problema operativo de la empresa es la cantidad elevada de reclamos que se presentan en los estacionamientos de control Parking.
- Se identificó que la causa raíz del problema de la cantidad de los reclamos presentados es el presupuesto insuficiente para el incremento de la estructura de personal que se ocupa de realizar rondas de vigilancia.
- Se han elaborado indicadores que permiten evaluar la situación actual operativa de la empresa y estos mismos ayudarán a realizar el seguimiento de los resultados obtenidos una vez que se implemente la alternativa de mejora seleccionada.
- Se propusieron dos alternativas de solución: 1) realizar la implementación de cámaras de seguridad en todos los estacionamientos de Supermercados Peruanos. 2) implementar una estrategia comercial que permita al estacionamiento administrado por Control Parking generar mayores ingresos y con ellos tener mayor probabilidad de aceptación por parte del cliente a incrementar el personal de vigilancia. Con la ayuda del ranking de factores se logró determinar que la segunda es la seleccionada y dicha elección se confirma cuando se compara los valores actuales netos de ambas alternativas.
- Se concluye que para la implementación de la alternativa seleccionada la empresa debe recurrir un financiamiento bancario de S/ 11 631,60 por 12 meses a una tasa efectiva mensual de 0,95% sin periodo de gracia parcial en modalidad de cuotas decrecientes.
- Se determina que se requiere de 45 días para la implementación de la estrategia comercial desde la elaboración de una base de datos de los potenciales clientes hasta la elaboración e instalación de la primera publicidad y/o negocio colateral.



## RECOMENDACIONES

- Durante los primeros meses de implementación, la empresa debe realizar una evaluación del comportamiento de los usuarios y la aceptación por parte de ellos a esta implementación.
- Con la finalidad de tener mayor control en el trabajo, el personal nuevo que ingrese debe realizar una capacitación de sus funciones asignadas antes de empezar sus labores y evitar que se omita estas funciones tal como se verifica actualmente. Esta tarea nos puede asegurar una mejor implementación de la solución
- Realizar una investigación profunda en los estacionamientos donde hay una recurrencia de robos a los vehículos de los usuarios, podría tratarse de un problema mayor.
- Implementar una política de rentabilización de cada uno de los estacionamientos de Control Parking con la finalidad de generar incremento en las ventas y proponer mayores ingresos a sus clientes.
- Implementar la mejora que genera mayor beneficio para la empresa y el cliente y resuelva directamente a la causa raíz del problema.

## REFERENCIAS

- Abdala, J. P. (2012) *Plan de negocios: Cocheras comerciales*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Cuyo. <https://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=5203>
- Álvarez Angulo, M. V. (2017). *Innovación de proceso y de producto en una empresa peruana dedicada al servicio de estacionamiento vehicular: estudio de caso*. (Publicación N° 27752902) [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. ProQuest Central.
- Asociación Automotriz del Perú. (2021). *Venta de vehículos electrificados alcanza récord en el 2021*. <https://aap.org.pe/sunarp-vehiculos-electricos-elecromovilidad-ventas-record-aap/>
- Banco Central de Reservas del Perú. (s.f.). *PBI*. Recuperado el 13 de noviembre del 2022, de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05000AA/html/2017/2022/>
- Banco Central de Reservas del Perú. (2023, 6 de octubre). *Inflación: Setiembre 2023*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-71-2023.pdf>
- Banco Mundial. (2023, 10 de enero). *Comunicado de prensa: La desaceleración de la abrupta y prolongada que golpeará con fuerza a los países en desarrollo*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2023/01/10/global-economic-prospects>
- Conexión ESAN. (2020, 15 de septiembre). *Rentabilidad de la inversión en marketing*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/rentabilidad-de-la-inversion-en-marketing>
- Control Parking. (2022, 9 de junio). *Quienes somos*. <https://controlparking.com.pe/quienes-somos/>
- Decreto legislativo N.º 713. (1912). Artículo 1. <https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/DECRETO%20LEGISLATIVO%20N%C2%BA%20713.pdf>
- Diario Gestión. (2018, 17 de abril). *Control Parking: ¿Cuál es la solución para la escasez de estacionamientos vehiculares?* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=W4GfOakkeSQ>
- Ekono Llantas. (2017, 5 de enero). *Ekono Llantas San Borja en La Rambla, 2do sótano* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=bMJXH22VWdc>

- Escalapez, C. (2015). *El crecimiento en la empresa: Problemas habituales*. <https://www.galanasociados.com/el-crecimiento-en-la-empresa-problemas-habituales/>
- Fuentes, V. (2022, 22 de diciembre). *Economía Peruana en el 2023: ¿Qué le espera?* Instituto Peruano de Economía [IPE]. <https://www.ipe.org.pe/portal/economia-peruana-en-el-2023-que-le-espera/>
- Gerencia de Estudios Económicos de la APP. (2022). *Informe del sector automotor marzo 2022*. <https://aap.org.pe/informes-estadisticos/marzo-2022/Informe-Marzo-2022.pdf>
- Huaylla, W. (2022, 8 de enero). *El ex Presidente Alan García Pérez en una clase de "Historia del Perú Republicano" video del 2003*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gJSPiHosEFQ>
- Hurtado Cortes, A. E (2022, 26 de noviembre). *Estado del arte de la gestión del estacionamiento*. Revista Ciudades, Estados y Política. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revcep/article/view/98753/85288>
- Infobae. (2022, 14 de julio). *Delincuencia en Perú: cada hora se registran 11 delitos en el país, entre ellos robos y asaltos agravados*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/03/20/delincuencia-en-peru-11-delitos-se-registran-cada-hora-en-el-pais-entre-ellos-robos-y-asaltos-agravados/#:~:text=Durante%20el%202021%20hubo%2094.789,se%20registrar%2079.920%20actos%20delictivos.>
- Infobae. (2023, 6 de enero). *Paro nacional: se estiman pérdidas de alrededor de S/ 1,200 millones en regiones afectadas, según la CCL*. Infobae. <https://www.infobae.com/america/peru/2023/01/06/paro-nacional-se-estiman-perdidas-de-alrededor-de-s1200-millones-en-regiones-afectadas-segun-la-camara-de-comercio-de-lima/>
- Instituto de Transporte de Victoria. (2016). *Gestión de estacionamiento en vía*. [https://www.changing-transport.org/wp-content/uploads/2016\\_Barter\\_GestiondelEstacionamientoenVia.pdf](https://www.changing-transport.org/wp-content/uploads/2016_Barter_GestiondelEstacionamientoenVia.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Producto bruto interno trimestral, mayo 2022: Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2022*. <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-empleo/1/>
- IPE – Instituto Peruano de Economía. (2022, 23 de diciembre). *Impacto económico del vandalismo en las manifestaciones*. [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=97rQqF1\\_SmE&t=2s](https://www.youtube.com/watch?v=97rQqF1_SmE&t=2s)
- León Paéz, C. F. (2018). *Plan de negocio para la creación de un estacionamiento tipo plaza de comida y bebidas en la ciudad de Quito* [Tesis para optar el título

profesional de Ingeniero en Marketing, Universidad de las Américas]. Repositorio institucional de la Universidad de las Américas. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/8837>

- Ley N.º 29461 Ley que regula el servicio de Estacionamiento Vehicular. (2009, 28 de noviembre). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/29461.pdf
- Martínez Montalvo, D., Perez Blas, E. (2015). *Estudio de mejora integral en la empresa de pastelería Claudia Cupcakes*. [Trabajo de Investigación para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/3293>
- Navas Hernández, K. (2021). *¿En qué consisten los sistemas de gestión de parking?* GNDiario. <https://www.gndiario.com/sistemas-gestion-parking>
- Open Plaza Trujillo. (s. f.). *Pandero*. Recuperado el 13 de julio del 2023. <https://openplaza.com.pe/es/mall/trujillo/tiendas/pandero>
- Padron, L. (s. f.). *Vallaparking publicidad*. <https://i.pining.com/originals/1c/78/92/1c78920b05b7e05e314ced065f1df54b.jpg>
- Posada Ugaz, C. (2020, 24 de agosto). Carlos Posada asume la Dirección Institucional. *La Cámara Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/carlos-posada-asume-la-direccion-institucional/#:~:text=Carlos%20Posada%20Ugaz%20asumi%C3%B3%20las,de%20Comercio%20de%20Lima%20%E2%80%93%20IDEXCAM>.
- Real Academia de la Lengua Española. (2022, 1 de junio). Ingeniería. <https://dle.rae.es/ingeniería>
- Real Academia de la Lengua Española. (2022, 30 de mayo). Estacionamiento. <https://dle.rae.es/estacionamiento>
- Solis Soto, W. F. (2020). *Plan de negocios para la gestión de estacionamientos a través de un aplicativo móvil llamado Parking San Isidro* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional de la Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7552/Sol%C3%A9%20Soto%20Willy%20Fernando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valero. (2016, 29 de julio). *Una nueva forma de hacer publicidad*. <https://www.grupovalero.com/una-nueva-forma-de-hacer-publicidad/>
- Wong, A. (2021). *Cambio de estrategia en negocio de estacionamientos* [Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas, Universidad de Piura]. PAD-Escuela de Dirección. Programa Maestría Senior Executive MBA (SEMBA) <https://hdl.handle.net/11042/5281>

Wenzl Joe. (s.f). *Foro Latinoamericano de Seguridad*. Seguridad en garages y playas de estacionamiento. <https://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4172.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Estadísticas de la criminalidad , seguridad ciudadana y violencia*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\_estadisticas\_criminiladad\_ene\_nov2022.pdf



## BIBLIOGRAFÍA

Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. T. (2010). *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas* (1.ª ed.). Universidad de Lima, Fondo editorial. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10832>

Chávez Quispe, L. (2022, 13 de abril). Análisis | Crisis política y social en el Perú: ¿Es solo la inflación lo que ha desatado? *Revista Forbes Perú*. <https://forbes.pe/actualidad/2022-04-13/analisis-crisis-politica-y-social-en-peru-es-solo-la-inflacion-lo-que-la-ha-desatado/>

Hillier, F. S. & Lieberman, G. J. (2010). *Introducción a la investigación de operaciones*. (9.ª ed.). Mc Graw Hill. [https://dudasytareas.files.wordpress.com/2017/05/hillier\\_lieberman.pdf](https://dudasytareas.files.wordpress.com/2017/05/hillier_lieberman.pdf)

Lizcano, J. & Castelló, E. (Ed.). (2004). *Rentabilidad empresarial: Propuesta práctica de análisis y evaluación*. Cámaras de comercio, Servicio de estudios. <https://www.scribd.com/document/539031478/Rentabilidad-Empresarial-Propuesta-Practica-de-Analisis-y-Evaluacion>



**ANEXOS**

## **Anexo 1: Funciones y presupuesto de personal adicional**

### **Funciones de personal de rondas**

El puesto de rondas en Control Parking se asigna con la finalidad de tener al colaborador rondando en las instalaciones del estacionamiento custodiando todos los vehículos que se encuentren estacionados en el estacionamiento.

Las funciones del anfitrión ronda son las siguientes:

- Realizar rondas de vigilancia dentro de las instalaciones del estacionamiento.
- Cubrir el puesto de los anfitriones de ingreso en situaciones donde este tenga que abandonar su puesto de trabajo, como por ejemplo para ir al baño o falta laboral.
- Ayudar a los asistentes a los centros comerciales al traslado de sus carros de compra y eventualmente el traslado de sus compras a sus vehículos en caso de ser necesario.
- Dirigir el tránsito dentro de los estacionamientos.
- Informar al anfitrión de ingreso cuando el estacionamiento se encuentre ocupado en su totalidad y así evitar ingresos innecesarios.
- Reportar y evitar con el personal de seguridad del establecimiento comercial en caso de que se presente alguna incidencia como robo dentro del estacionamiento.
- Dar el protocolo de bienvenida a los usuarios.
- Principal candidato a asumir el puesto de anfitrión de ingreso cuando el titular se encuentre de vacaciones.



## Presupuesto de personal adicional

CENTRO DE COSTO	REGIÓN	CARGO	Régimen	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
Vivanda Benavides	LIMA	Anfitrión	Régimen General	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm
Plaza Veá Higuereá	LIMA	Anfitrión	Régimen General	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm
Plaza Veá Universitaria	LIMA	Anfitrión	Régimen General	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm
Plaza Veá los Olivos	LIMA	Anfitrión	Régimen General	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm
Plaza Veá Breña	LIMA	Anfitrión	Régimen General	07:00am - 03:00pm	07:00am - 03:00pm	07:00am - 03:00pm	07:00am - 03:00pm	07:00am - 03:00pm	07:00am - 03:00pm
Plaza Veá Breña	LIMA	Anfitrión	Régimen General	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm
Plaza Veá Alfonso Ugarte	LIMA	Anfitrión	Régimen General	06:00am - 03:00pm	06:00am - 03:00pm	06:00am - 03:00pm	06:00am - 03:00pm	06:00am - 03:00pm	06:00am - 03:00pm
Plaza Veá Puno	PROVINCIA	Anfitrión	Régimen General	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm
Plaza Veá Ayacucho	LIMA	Anfitrión	Régimen General	01:00pm - 09:00pm	01:00pm - 09:00pm	01:00pm - 09:00pm	01:00pm - 09:00pm	01:00pm - 09:00pm	01:00pm - 09:00pm
Plaza Veá Chacarero	PROVINCIA	Anfitrión	Régimen General	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm	12:00pm - 08:00pm
Plaza Veá Talara	PROVINCIA	Anfitrión	Régimen General	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm
Plaza Veá Ica	PROVINCIA	Anfitrión	Régimen General	13:00am - 09:00pm	13:00am - 09:00pm	13:00am - 09:00pm	13:00am - 09:00pm	13:00am - 09:00pm	13:00am - 09:00pm
Plaza Veá Moquegua	PROVINCIA	Anfitrión	Régimen General	07:00am - 03:00pm	07:00am - 03:00pm	07:00am - 03:00pm	07:00am - 03:00pm	07:00am - 03:00pm	07:00am - 03:00pm
Plaza Veá Moquegua	PROVINCIA	Anfitrión	Régimen General	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm	03:00pm - 11:00pm
Plaza Veá Ilo	PROVINCIA	Anfitrión	Régimen General	01:00pm - 09:00pm	01:00pm - 09:00pm	01:00pm - 09:00pm	01:00pm - 09:00pm	01:00pm - 09:00pm	01:00pm - 09:00pm
Molina Plaza	LIMA	Anfitrión	Régimen General	07:00am - 04:00pm	07:00am - 04:00pm	07:00am - 04:00pm	07:00am - 04:00pm	07:00am - 04:00pm	07:00am - 04:00pm

(continua)

(continuación)

CENTRO DE COSTO	Horas normales	Hora Extra 1	Hora extra 2	Horas Nocturnas Normal	Hora Extra Nocturna 1	Hora Extra Nocturna 2	Sueldo Base (S/)	Hora (S/)	Ingreso (S/)	Asignación Familiar (S/)		Bonificación por Productividad (S/)	Total Ingreso (S/)
Vivanda Benavides	48						1 025,00	4,27	1 025,00	50%	51,25	S/ -	1 076,25
Plaza Vea Higuiereta	42			6			1 025,00	4,27	1 069,84	50%	51,25	S/ -	1 121,09
Plaza Vea Universitaria	48						1 025,00	4,27	1 025,00	50%	51,25	S/ -	1 076,25
Plaza Vea los Olivos	48						1 025,00	4,27	1 025,00	50%	51,25	S/ -	1 076,25
Plaza Vea Breña	48						1 025,00	4,27	1 025,00	50%	51,25	S/ -	1 076,25
Plaza Vea Breña	42			6			1 025,00	4,27	1 069,84	50%	51,25	S/ -	1 121,09
Plaza Vea Alfonso Ugarte	48	6					1 025,00	4,27	1 185,16	50%	51,25	S/ -	1 236,41
Plaza Vea Puno	48						1 025,00	4,27	1 025,00	50%	51,25	S/ -	1 076,25
Plaza Vea Ayacucho	48						1 025,00	4,27	1 025,00	50%	51,25	S/ -	1 076,25
Plaza Vea Chacarero	48						1 025,00	4,27	1 025,00	50%	51,25	S/ -	1 076,25
Plaza Vea Talara	42			6			1 025,00	4,27	1 069,84	50%	51,25	S/ -	1 121,09
Plaza Vea Ica	48						1 025,00	4,27	1 025,00	50%	51,25	S/ -	1 076,25
Plaza Vea Moquegua	48						1 025,00	4,27	1 025,00	50%	51,25	S/ -	1 076,25
Plaza Vea Moquegua	42			6			1 025,00	4,27	1 069,84	50%	51,25	S/ -	1 121,09
Plaza Vea Ilo	48						1 025,00	4,27	1 025,00	50%	51,25	S/ -	1 076,25
Molina Plaza	48						1 025,00	4,27	1 025,00	50%	51,25	S/ -	1 076,25

(continúa)

(continuación)

CENTRO DE COSTO	CTS (S/)	Vacaciones (S/)	Gratificaciones (S/)	Feriatos (S/)	SCTR (S/)	Salud (S/)	Bono (S/)	Total de personal (S/)	Costo de descansero (S/)	Total (S/)
Vivanda Benavides	104,64	89,69	179,38	38,86	30,00	124,58	0,00	1 643,39	272,80	1 916,19
Plaza Veá Higereta	109,00	93,42	186,85	40,48	30,00	129,77	0,00	1 710,61	283,96	1 994,57
Plaza Veá Universitaria	104,64	89,69	179,38	38,86	30,00	124,58	0,00	1 643,39	272,80	1 916,19
Plaza Veá los Olivos	104,64	89,69	179,38	38,86	30,00	124,58	0,00	1 643,39	272,80	1 916,19
Plaza Veá Breña	104,64	89,69	179,38	38,86	30,00	124,58	0,00	1 643,39	272,80	1 916,19
Plaza Veá Breña	109,00	93,42	186,85	40,48	30,00	129,77	0,00	1 710,61	283,96	1 994,57
Plaza Veá Alfonso Ugarte	120,21	103,03	206,07	44,65	30,00	143,11	0,00	1 883,48	312,66	2 196,13
Plaza Veá Puno	104,64	89,69	179,38	38,86	30,00	124,58	0,00	1 643,39	272,80	1 916,19
Plaza Veá Ayacucho	104,64	89,69	179,38	38,86	30,00	124,58	0,00	1 643,39	272,80	1 916,19
Plaza Veá Chacarero	104,64	89,69	179,38	38,86	30,00	124,58	0,00	1 643,39	272,80	1 916,19
Plaza Veá Talara	109,00	93,42	186,85	40,48	30,00	129,77	0,00	1 710,61	283,96	1 994,57
Plaza Veá Ica	104,64	89,69	179,38	38,86	30,00	124,58	0,00	1 643,39	272,80	1 916,19
Plaza Veá Moquegua	104,64	89,69	179,38	38,86	30,00	124,58	0,00	1 643,39	272,80	1 916,19
Plaza Veá Moquegua	109,00	93,42	186,85	40,48	30,00	129,77	0,00	1 710,61	283,96	1 994,57
Plaza Veá Ilo	104,64	89,69	179,38	38,86	30,00	124,58	0,00	1 643,39	272,80	1 916,19
Molina Plaza	104,64	89,69	179,38	38,86	30,00	124,58	0,00	1 643,39	272,80	1 916,19

## Anexo 2: Plazo del contrato entre Control Parking y Supermercados Peruanos

### TERCERA: PLAZO DEL CONTRATO

El plazo del presente contrato es de tres (3) años forzosos para **LA ADMINISTRADORA** y voluntario para **SPSA**, el cual empezará a ser contado a partir del 01 de septiembre de 2019 y vencerá el 30 de agosto de año 2022. **LAS PARTES** acuerdan que durante el periodo del 01 de septiembre de 2019 al 30 de agosto de 2020 será de prueba.

Sin perjuicio de ello, a su conclusión **LAS PARTES** acuerdan que la vigencia del Contrato podrá renovarse o extenderse por periodos iguales o mayores, previo acuerdo de los términos y condiciones de la renovación por **LAS PARTES** a través de una adenda al presente Contrato.

**LAS PARTES** acuerdan que, durante la vigencia del presente acuerdo, el mismo será objeto de revisión por periodos trimestrales, periodo en el cual **SPSA** evaluará la



### **Anexo 3: Entrevista al gerente comercial y de experiencia (Javier Rosas)**

- ¿Por qué la elevada cantidad de reclamos en los estacionamientos que administra Control Parking?

El mercado ha cambiado mucho en los últimos años y han ingresado empresas informales que logran ofrecer precios bajos, pero no cumplen con las regulaciones exigidas. Sin embargo, Si no ofrecemos precios competitivos, dejamos de ser atractivos para nuestros clientes, intentamos diferenciarnos de la competencia a través de precios bajos, pero estas empresas informales complicaron mucho más el mercado. Esto hace que tengamos elaborar propuestas económicas con lo mínimo necesario para poder seguir siendo atractivos, en muchos de los casos debemos dejar puestos descubiertos en horas de flujos bajo y es ahí donde ocurren los incidentes producidos por los reclamos

- ¿Cuál cree usted que es la manera más efectiva para empezar a rentabilizar los estacionamientos de sus grandes clientes de Lima Metropolitana?

Un nicho que aún no hemos explotado es el de poder aprovechar el espacio que tenemos en los estacionamientos y además del gran flujo de personas que atendemos diariamente, en muchas ocasiones hemos recibido y negociado con empresas que desean hacer algún tipo de publicidad o activaciones dentro de los estacionamientos ya que refieren que es un lugar donde asiste gran cantidad de personas y pueden atacar directamente muchos segmentos de su interés. Desde mi experiencia es la manera más rápida de aumentar la rentabilidad de los estacionamientos. Además, están los abonados que tenemos hoy en día, la limitante de los abonados es que tenemos un tope permitido por sede de acuerdo con las condiciones pactadas con cada cliente.

- ¿Por qué no han podido desarrollar actividades que aumenten sus ingresos en los estacionamientos?

En ese caso dependemos mucho de la aprobación de los clientes, nosotros hemos realizado muchas veces el trabajo de conseguir empresas que desean realizar publicidad dentro de los estacionamientos, algunas veces nos aceptaron, pero en ocasiones no rechazan por que encuentran conflictos de intereses, por ejemplo, en una ocasión tuvimos le presentamos la oferta que teníamos por parte del grupo

Wong a Real Plaza para publicitar la feria “Expodeco” en los estacionamientos de Real Plaza, pero este nos lo negó a pesar de que la suma era muy importante.

- ¿Presentan planes de desarrollo de negocios colaterales a sus clientes?

Planes como tal, no.

- ¿Por qué? ¿Cuál es vuestra limitante?

Lo que sucede, es que no hemos salido al mercado a buscar clientes y realizar un plan para poder presentarlo, las veces que se ha dado es porque nos buscaron a nosotros con una propuesta y nosotros la trasladamos al cliente. Definitivamente, es una oportunidad de mejora la cual debemos estudiar y ver cuanto tendríamos que invertir.

- ¿Tienen algún costo promedio ponderado de capital para evaluar proyectos?

Sí

- ¿Cuál es la tasa de interés promedio que maneja la empresa?

12%

## **Anexo 4: Entrevista al jefe corporativo de operaciones (Luis Espinoza)**

- ¿Por qué la elevada cantidad de reclamos en los estacionamientos que administra Control Parking?

Es normal que en toda operación se presenten algunas incidencias y producto de ellas se presente reclamos por parte de los usuarios, lo que no es normal que se presenten robos dentro de los estacionamientos, lamentablemente hemos experimentado robos en algunas de nuestras operaciones y eso nos genera usuarios molestos y clientes disgustados con el servicio brindado. Considero que no tenemos la cantidad de personal necesario para la correcta vigilancia de los estacionamientos. Pues en muchos casos el cliente aprueba una dotación, pero con el correr del tiempo surgen nuevas necesidades operativas que a pesar de que se la explicamos al cliente, nos dicen que por temas de presupuesto no podemos incrementar la dotación y optan por personal adicionales de manera temporal en fechas específicas.

- ¿Cuál es la debilidad para solucionar de manera más inmediata? ¿Y cómo lograr hacerlo?

Es normal que en las instalaciones de un parking se presenten incidentes por malas maniobras de manejo como choques con alguna columna, cono, tranquera, etc. Aunque hacemos todo lo posible por no tenerlos es normal que se presenten estos, lo que no es normal es que ocurran robos dentro de los estacionamientos. Para esto se debe contar con mayor personal de ronda dentro de los estacionamientos, es decir ampliar la dotación de personal, sin embargo, el área comercial y nosotros como operaciones hemos hablado con los clientes para realizar el aumento de personal, pero ellos aceptan de manera temporal, mas no de manera fija, ya que, al tener un presupuesto establecido, no pueden escapar de su presupuesto. Nos encontramos trabajando y realizando estrategias de vigilancia con el personal que tenemos. La otra solución es instalar cámaras de seguridad, ya que no todas cuentan con este sistema y en las que se tienen nosotros como Control Parking no tenemos acceso. Sin embargo, veo poco viable que los clientes acepten implementar cámaras de seguridad.

## **Anexo 5: Tarifario actual de los estacionamientos de Control Parking**

<b>N°</b>	<b>Tienda</b>	<b>Precio (S/)</b>
1	Plaza Vea Arequipa	3,00
2	Plaza Vea Ate	3,00
3	Plaza Vea Ayacucho	5,00
4	Plaza Vea Breña	3,00
5	Plaza Vea Callao	5,00
6	Plaza Vea Chacarero	5,00
7	Plaza Vea Dasso	10,00
8	Plaza Vea Chincha	5,00
9	Plaza Vea Colonial	5,00
10	Plaza Vea Mercaderes	7,00
11	Plaza Vea El Cortijo	7,00
12	Plaza Vea Ica	4,00
13	Plaza Vea Izaguirre	5,00
14	Plaza Vea Lurín	3,00
15	Plaza Vea Milenia	15,00
16	Plaza Vea Primavera	7,00
17	Plaza Vea SJL	5,00
18	Plaza Vea Tacna	3,00
19	Plaza Vea Valle Hermoso	5,00
20	Vivanda Benavides	10,00
21	Vivanda Pezet	10,00
22	Plaza Vea Acho	4,00
23	Plaza Vea Ceres	3,00
24	Plaza Vea Chimbote	4,00
25	Plaza Vea Córpac	20,00
26	Plaza Vea El Agustino	4,00
27	Plaza Vea La Paz	5,00
28	Plaza Vea Los Olivos	5,00
29	Plaza Vea Universitaria	5,00
30	Vivanda 2 de Mayo	10,00
31	Vivanda Libertadores	10,00
32	Vivanda Pardo	10,00
33	Plaza Vea Alfonso Ugarte	5,00
34	Plaza Vea Brasil	5,00
35	Plaza Vea Sucre	5,00
36	Plaza Vea Chaclacayo	3,00
37	Plaza Vea Camino del Inca	7,00
38	Plaza Vea Higuiereta	7,00
39	Plaza Vea Miraflores	7,00
40	Plaza Vea Puno	3,00
41	Plaza Vea Tambo	2,00
42	Real Plaza Salaverry	5,00
43	Real Plaza Santa Clara	2,00

(continúa)



(continuación)

44	Real Plaza Centro Cívico	5,00
45	Real Plaza Trujillo	2,50
46	Real Plaza Juliaca	2,00
47	Real Plaza Huancayo	2,00
48	Real Plaza Arequipa	2,00
49	Real Plaza Cuzco	2,00

*Nota.* Cabe precisar que estas tarifas son las tarifas mínimas de cada uno de los estacionamientos, sin embargo, dependiendo de cada centro comercial, las tarifas pueden ir variando de acuerdo al tipo de vehículo o cantidad de horas.



## **Anexo 6: Entrevistas al asistente de operaciones de Supermercados Peruanos (Karol Tantachuco)**

- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la atención recibida de Control Parking?  
Bien, como todas las empresas con las que tenemos relación siempre hay cosas en las que se pueden mejorar, pero en líneas generales la relación con Control es buena.
- ¿Cuál es la visión que ustedes tienen respecto al servicio de parking que ofrecen a sus clientes?

Nosotros, como miembros del grupo Intercorp, nos encontramos desarrollando mejoras continuas, en ese sentido, lo que busca nuestra gerencia como un proyecto a mediano o largo plazo es que los estacionamientos puedan ser autosostenibles, es decir, nosotros actualmente Control nos factura aproximadamente medio millón de soles por las 63 operaciones, y con la recaudación en las playas con cobro en algunas de estas se logra obtener aproximadamente S/ 80 000 más S/ 11 000 por los abonados. Es decir, Supermercados Peruanos gasta aproximadamente S/ 390 000 mensuales. El objetivo nuestro es que los estacionamientos generen el medio millón del costo operativo y por qué no pensar en que se genere alguna utilidad.

- ¿Ustedes verían viable eliminar las validaciones?

Es una pregunta muy difícil, podríamos evaluarlo en caso nos presenten un plan para hacerlo, sin embargo, lo veo complicado ya que estaríamos afectando directamente a nuestros clientes, y ellos son muy sensibles a este tipo de detalles, entenderá que no podemos perder una venta por que el cliente no quiso pagar por el estacionamiento.

- ¿Ha identificado usted alguna oportunidad de mejora que debería implementar Control Parking?

Por la relación que tenemos, yo podría recomendar que revisen sus procesos internos. No digo que estén mal, porque no soy experta en su rubro, pero creo que podrían revisarlos y tal vez puedan encontrar algo por mejorar.

## Anexo 7: Cotización de cámaras de seguridad



### QIDO CONTROL +CAM HD

#### INCLUYE:

- 1 Central de Alarma
- 1 Detector de movimiento
- 1 Detector de apertura
- 1 Cámara interior HD
- 1 Control remoto
- 1 Placa disuasiva Qido

+ 12 meses de monitoreo profesional de Prosegur

Precio Regular: **s/1.609**

Oferta válida hasta 18/09/22

Precio Oferta  
x12 meses: **s/900.00**



## Anexo 8: Cotización de brochures de presentación

GD IMPACTO SAC  
RUC: 20601332681

Lima, 15/09/2022

### COTIZACIÓN N° 1509-CP

<b>Cliente</b> : CONTROL PARKING
<b>Atención</b> : Danner Enmanuel Castro Farfan
<b>Teléfono</b> : 947101082
<b>E-mail</b> : dcastro@controlparking.com.pe

**ASUNTO:**

Por medio del presente hacemos llegar nuestra cotización de acuerdo a los plazos y características definidas en las Especificaciones Técnicas adjuntas para la contratación requerida, según el siguiente detalle:

ITEM	PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	U.M.	P.U.	P. TOTAL
1	BROCHURE	-Medida 21cm x 14cm cerrado -Impreso full color en couche de 300grs -Plastificado brillo o mate -Acabado doblado y doble grampa -Cantidad de páginas 24	1000	UND	S/ 5.66	S/ 5,661.60

<b>SUB TOTAL</b>	S/ 5,661.60
<b>IGV 18%</b>	S/ 1,019.09
<b>TOTAL</b>	S/ 6,680.69

## **CONDICIONES COMERCIALES**

### **CONDICIONES COMERCIALES**

Expresado en : Soles  
Validez de la Oferta : 30 días  
Tiempo de entrega : 7 días  
Forma de pago : 50 % ADELANTADO 50% CONTRA ENTREGA  
Lugar de entrega : En almacén cliente – Lima  
Información Bancaria : Interbank Soles N° 046-309104685-2 / CCI: 003-046-013091046852-04

**Arnold Cure**  
**954165824**



**IMPACTO**

## Anexo 9: Cotización de plan telefónico en Entel

**75 GB**  
En alta velocidad

**Bono +30Gb**  
x 6 meses


**5G**

Entel Power **+ 59.90**


---

 **Apps ilimitadas**


---

 **Llamadas ilimitadas**  
Perú, E.E.U.U, Canadá, Chile

---


 **500 SMS**

---

 **Llamadas, SMS y Datos Roaming**

## Anexo 10: Cotización de equipo celular

Catálogo > Portabilidad > Xiaomi > [Redmi A2 32GB](#)



Xiaomi

### Redmi A2 32GB Azul Claro

Color:

**Elige modalidad**

**Migra** | Línea Nueva | Equipo Libre | Renueva

¡Migra a Entel hoy mismo! Llévate este equipo con tu mismo número y un plan ideal para ti.

**Elige la forma de pago**

**Al contado**


Paga con tu tarjeta y elige las cuotas que desees con tu banco. Más información en la sección de pago.



**Elige un plan**


Entel power+ 59.90 R

**75 GB** En alta velocidad 20% dto. x 3 meses

Apps ilimitadas



 Llamadas ilimitadas |  500 SMS

 Llamadas, SMS y Datos Roaming **+3 GB**

**Resumen de compra**

Redmi A2 32GB Azul Claro

Precio contado regular S/250.00

## Anexo 11: Cotización de laptop

← Home > Falabella > Tecnología-Computadoras > Laptops



HP

Código: 19929442 | Cód. tienda: 19929442

Laptop HP Intel Core i5 12GB 512GB SSD 12va Gen 14" 14-dq5005la

★★★★☆ 4.0 (4) [Calificar](#)

Vendido por  Falabella 

S/ 1,999 **-20%**

~~S/ 2,499~~

- 1 + Máximo 10 unidades.

**Agregar al Carro**

### Especificaciones principales

- ◇ Procesador: Intel Core i5
- ◇ Modelo tarjeta de video: Integradas
- ◇ Tamaño de la pantalla: 14 Pulgadas
- ◇ Disco duro sólido: 512GB
- ◇ Núcleos del procesador: Deca Core

[Ver más especificaciones](#)

 **Despacho a domicilio**



[Ver disponibilidad >](#)

 **Retira tu compra**

[Ver disponibilidad >](#)



S/40 DE REGALO CON TU NUEVA CMR  
VISA  
Pídela aquí

 **Garantía extendida** 

Garantía +1: Reparación S/ 423

Garantía +2: Reparación S/ 531



## Anexo 12: Deuda coactiva de Control Parking

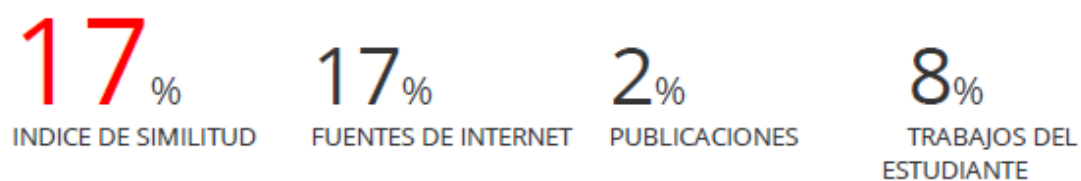
<b>Monto de la Deuda</b>	<b>Período Tributario</b>	<b>Fecha de Inicio de Cobranza Coactiva</b>	<b>Entidad Asociada a la Deuda</b>
356974.00	2022 - 12	19/05/2023	Tesoro Público
504468.00	2023 - 04	09/06/2023	Tesoro Público
527649.00	2023 - 05	17/07/2023	Tesoro Público
157442.00	2023 - 06	16/08/2023	Tesoro Público
34635.00	2023 - 06	16/08/2023	Essalud
6071.00	2023 - 06	16/08/2023	ONP

## Administración de estacionamientos

---

### INFORME DE ORIGINALIDAD

---



### ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

15%

★ [hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo