



“Autolisto”, solución de intermediación comercial que concentra la oferta de talleres mecánicos en los distritos de Lima

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Marketing por:

Luis Joaquin Alfaro Elguera

Karina Cecilia Pinto Livia

Pablo Siles Costa

Gustavo Alonso Vasquez Garcia

Programa de la Maestría en Marketing 2018-1

Lima, 14 de mayo de 2020

Esta tesis

“Autolisto”, solución de intermediación comercial que concentra la oferta de talleres mecánicos en los distritos de Lima

Ha sido aprobada.



.....
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado 1)



.....
Pascal Maurice Erwin Clisson (Jurado 2)



.....
Sergio Miguel Cuervo Guzmán (Asesor 1)



.....
Gonzalo Guerra-García Picasso (Asesor 2)

Universidad Esan

2020

Dedicatorias

A Dios, por ser mi guía y mi protector. A mi esposa, quien siempre está a mi lado y que es mi gran soporte. A mis hijas y a mi nieta, porque el sacrificio que haga es por ellas, porque son mi motor. A mis amigos, que siempre me alentaron a seguir avanzando. Naoky, mi fiel acompañante.

Luis Joaquin Alfaro Elguera

A mi mamá, por haberme inculcado los valores necesarios para seguir esforzándome y superarme cada día, ella es mi mejor ejemplo. Y a Rafael, por su apoyo incondicional y soporte durante toda la Maestría.

Karina Cecilia Pinto Livia

A mi familia y mi esposa, por su gran apoyo durante todos mis estudios. Y a mi hija Valeria que llegó para darme fuerzas y motivación para cumplir todos mis objetivos.

Pablo Siles Costa

A mis padres, por ser mis referentes de valentía y fortaleza. A mi hermano, por ser el héroe de bata blanca que nos enorgullece a todos. A mis tíos y a mi abuela, por demostrarme que no hay fronteras que separen a una gran familia. A Don Bosco y María Auxiliadora, por ser las luces que guían mi camino.

Gustavo Alonso Vásquez García

Agradecimientos

A nuestros asesores Sergio Cuervo y Gonzalo Guerra, por el tiempo dedicación y compromiso para la realización de esta tesis.

LUIS JOAQUÍN ALFARO ELGUERA

Bachiller en Administración con una amplia experiencia en los sectores Farmacéuticos y Consumo Masivo. Con capacidad de liderar equipos de trabajos, analizando e interpretando las oportunidades que brinda el mercado. Habilidades para establecer buenas relaciones interpersonales a todo nivel. Con un alto grado de valores éticos y vocación de servicio

FORMACIÓN

- 2018-2020** **Universidad ESAN**
Maestría en Marketing
- 2019-2019** **ESIC Business & Marketing School**
Master in Marketing Science
- 2010-2013** **Universidad Ricardo Palma**
Bachillerato Administración y Gestión de empresas
- 2014 -2014** **Universidad Ricardo Palma**
Diplomado en Finanzas

EXPERIENCIA

ABBOTT

05/2017- A la fecha - Jefe Comercial

Responsabilidades. Universo de 600 clientes entre minicadenas de Farmacias, Droguerías y Farmacias Independientes. Supervisión y desarrollo de estrategias de ventas. Alcance de presupuesto de venta. Facturación mensual S/950,000. Gestión y desarrollo de cartera de clientes directos y de distribuidores (portafolio de líneas y marcas. Análisis de resultados, morosidad).

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston. Sab Miller-Perú

01/2014-03/2017 – Supervisor de Ventas

Responsable de venta y distribución de bebidas alcohólica y no alcohólicas en Canal Moderno. Cumplimiento de indicadores de gestión: ventas, cobertura, morosidad, efectividad de preventa, ejecución de planes de Trade Marketing. Análisis de resultados de impacto en la venta de activaciones.

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston. Sab Miller-Perú

01/2010- 12/2014 - Agente Especializado

Responsable de despliegue de Proyecto de venta y distribución de Bebidas no alcohólicas en Instituciones Educativas en zona sur de Lima. Cumplimiento de objetivos de venta, cobertura y efectividad.

KARINA CECILIA PINTO LIVIA

Bachiller en Ciencias de la Comunicación con mención en especialidad de Publicidad con más de 10 años de experiencia en el sector de estrategia de medios offline y online, especialmente en el rubro de retail y consumo masivo. Profesional con alto sentido de la responsabilidad, trabajo en equipo y servicio de calidad y cumplimiento hacia los clientes.

FORMACIÓN

- 2018-2020** **Universidad ESAN / ESIC Business & Marketing School**
Maestría en Marketing / Master in Marketing Science
- 2014-2014** **Universidad del Pacífico**
Curso de especialización en Gestión de Ventas
- 2004-2008** **Universidad Nacional Federico Villarreal**
Bachiller en Ciencias de la Comunicación – Facultad de Ciencias Sociales

EXPERIENCIA

PUBLICIS PERÚ – AGENCIA DE MEDIOS STARCOM

05/2018-A la fecha - Directora de Medios. Cuentas: Tiendas por departamento Ripley y Abbott Perú

Responsable de las estrategias de medios 360 (offline y online) de cada marca según su calendario de comunicación anual en campañas. Asimismo, encargada del análisis de compra y negociación con los principales medios del país, buscando rentabilidad y eficiencia en los presupuestos de medios de Marketing, según los KPIs de cada producto de la cartera de las marcas mencionadas. Responsable de un grupo de 11 personas que dan servicio a las marcas.

GROUPM PERÚ – AGENCIA DE MEDIOS SWIM

08/2017-05/2018 – Manager de Medios. Cuenta: Falabella Perú

Responsable de la supervisión y planificación de estrategia de medios para la cuenta en mención en medios offline y online. Encargada de la correcta ejecución de las campañas publicitarias, así como velar por el cumplimiento de los objetivos según cada categoría. Responsable de un grupo de 8 personas.

PUBLICIS PERÚ – AGENCIA DE MEDIOS STARCOM

05/2015-08/2017 – Supervisora de Medios. Cuenta: Falabella Perú

Responsable de la correcta ejecución y planificación de las campañas de Saga Falabella, principalmente en medios offline. Encargada de elaboración de reportes de cumplimiento de KPI's y análisis de comportamiento de la categoría Retail tanto para Falabella Perú como Falabella Chile. Responsable de un grupo de 6 personas.

MINDSHARE PERÚ

10/2014-05/2015 - Client Leader. Cuenta: Kimberly Clark

Elaboración de las estrategias anuales de medios para las categorías de Bebés, Familia, Femenino y Adultos. Responsable de la supervisión de ejecución y planeamiento de campañas en base a los objetivos del cliente y elaboración de reportes regionales de marca. Responsable de un grupo de 4 personas.

04/2013-10/2014 - Ejecutiva Senior de Medios. Cuenta: BBVA

Responsable de la elaboración de compra de medios, principalmente en televisión nacional para las campañas del BBVA. Adicionalmente, la ejecución de las campañas propuestas por la Dirección, así como los reportes de los KPIs logrados en cada una de ellas. Coordinación con los medios de comunicación y cliente.

PLANNER DE MEDIOS SAC

10/2011-04/2013 - Ejecutiva de Medios. Cuentas: Banco de la Nación, Embotelladora Don Jorge, Redondos, Altomayo, ICPNA y Senati.

Responsable de la planificación de pautas publicitarias en base a las estrategias realizadas por los directores y supervisores de cada cuenta en medios offline. Encargada de realizar los reportes post campaña y coordinación con los medios propuestos.

02/2009-10/2011 - Asistente de Medios

Responsable de la ordenación de compra de medios propuesta por el ejecutivo o supervisor hacia los medios. Encargada del monitoreo y cumplimiento de las campañas, así como también de la coordinación de facturas y cierres de mes.

PABLO SILES COSTA

Bachiller en Ingeniería Industrial, con más 10 años de experiencia profesional en el área comercial para empresas del sector de TI, Telecomunicaciones y Seguridad Electrónica. Persona proactiva y analítica con experiencia liderando grupos trabajo, desarrollando estrategias comerciales para marcas de Tecnología.

FORMACIÓN

2018-2020 **Universidad ESAN**

Maestría en Marketing

2013 **Universidad ESAN**

Programa de Alta Especialización en Business Intelligence

2012 **Universidad ESAN**

Diplomado Internacional en Gestión de Retail

2005-2010 **Universidad de Lima**

Bachiller en Ingeniería Industrial - Facultad de Ingeniería

EXPERIENCIA

KROTON S.A.C.

2016 – Actualidad - Jefe de Línea – Seguridad Electrónica

Responsable del análisis y desarrollo de la estrategia comercial para las marcas de Seguridad Electrónica (Dahua, Hanwha, Avigilon y Numens) para el canal tradicional y de proyectos.

2012 – 2015 - Key Account Manager – Canal Retail

Responsable de la relación comercial con las tiendas de mejoramiento del hogar (Sodimac, Maestro, Promart) y especialista de tecnología (Coolbox) con un grupo de 06 personas a cargo.

2010 – 2012 - Analista Comercial

Responsable de realizar reportes y análisis de la situación comercial de la empresa y de los competidores directos.

GUSTAVO ALONSO VÁSQUEZ GARCÍA

Licenciado en gestión empresarial con experiencia en marketing digital y planificación de medios en el sector bancario, retail y de consumo masivo. Dominio del idioma inglés. Indicadores claros de liderazgo, proactividad y orientación a resultados.

FORMACIÓN

2018-2020 **Universidad ESAN / ESIC Business & Marketing School**

Maestría en Marketing / Master in Marketing Science

2017 **Universidad ESAN**

Diplomado Internacional en Marketing

2008-2015 **Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP**

Licenciado en Gestión y Alta Dirección con mención en Gestión Empresarial

EXPERIENCIA LABORAL

MINDSHARE PERÚ

2018 - Actualidad - Planificador de medios digitales

Responsable de la planificación y monitoreo de campañas de branding en medios digitales para el cliente Banco BBVA.

2016 - 2018 - Asistente de planificación de medios digitales

Responsable de coordinar la implementación y elaborar reportes de desempeño de campañas de branding en medios digitales para el cliente Banco BBVA.

WUNDERMAN THOMPSON

2015 - Practicante profesional de Planning Estratégico

Apoyo en la creación de estrategias de marca y conceptos creativos de campaña para los clientes de la agencia como Cencosud (Wong y Metro), Movistar y Nestlé.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS	xvii
LISTA DE FIGURAS	xix
RESUMEN EJECUTIVO	xx
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Motivación	1
1.2. Justificación.....	2
1.3 Tema de Tesis.....	4
1.4 Objetivos de la Tesis	4
1.4.1. Objetivo general.....	4
1.4.2. Objetivos específicos	4
1.5 Alcances, limitaciones y contribución	5
1.5.1 Alcances y limitaciones	5
1.5.2 Contribución	6
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	7
2.1 Introducción	7
2.2. Desarrollo de conceptos	7
2.2.1. Talleres de mecánica.....	7
2.2.2. Plataformas de intermediación comercial.....	8
2.2.3. Plataformas de tecnología.....	8
2.2.4. Plataforma digital de intermediación: market place	9
2.2.5. Economías colaborativas	10
2.2.6. On-demand economy – (economía bajo demanda)	10
2.2.7. Modelo de monetización Freemium para aplicativos móviles	11
2.2.8. Marketing digital	12
2.2.9. Inbound marketing – educar al consumidor	13
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL.....	14
3.1 Análisis del Macroentorno	14
3.1.1 Análisis PEST.....	14
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	23

4.1	Introducción	23
4.2	Metodología de investigación	23
4.3	Objetivo de investigación.....	23
4.3.1	Objetivo General.....	23
4.3.2	Objetivos Secundarios	24
4.4	Mercado potencial y mercado objetivo	24
4.4.1	Mercado Potencial	25
4.4.2	Mercado Meta.....	25
4.5	Investigación exploratoria	25
4.5.1	Entrevistas a profundidad a dueños de talleres y expertos	25
4.5.2	Focus group a dueños de automóviles	27
4.5.3	Resultados de la investigación exploratoria	30
4.5.4	Conclusiones generales de la investigación exploratoria	37
4.6	Investigación Concluyente	38
4.6.1	Análisis de los resultados del estudio cuantitativo del segmento “Dueños/Administradores de Talleres Mecánicos”	38
4.6.2	Análisis de los resultados del estudio cuantitativo del segmento “conductores”	42
4.6.3	Conclusiones generales.....	48
CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO		49
5.1.	Introducción	49
5.2.	Misión visión y valores	49
5.3.	Análisis del entorno externo.....	50
5.3.1.	Análisis de las oportunidades	50
5.3.3	Matriz EFE.....	50
5.4.	Estrategias competitivas genéricas.....	52
5.5.	Matriz ANSOFF	53
5.6.	Posicionamiento	54
5.7.	Modelo de negocio - metodología Lean Canvas.....	55
5.7.1	Descripción del modelo de negocio.....	56
5.7.2	Modelo LEAN CANVAS del negocio	56
5.8.	Ejes estratégicos	59
5.9.	Objetivos estratégicos	60
5.10.	Alianzas comerciales.....	60

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING.....	63
6.1 Introducción	63
6.2. Segmentos	63
6.2.1. Dirigido a usuarios finales - conductores	63
6.2.2. Dirigido a Clientes - talleres mecánicos	63
6.3. Valuación y participación del mercado	63
6.4. Objetivos de Plan de Marketing	64
6.4.1 Objetivos cuantitativos	64
6.4.2 Objetivos cualitativos	65
6.5. Marketing Mix.....	65
6.5.1. Producto o servicio	65
6.5.2 Concepto	70
6.5.3 Plaza.....	75
6.5.4. Promoción.....	77
6.6 Métricas de monitoreo.....	82
6.7 Plan de lanzamiento	83
6.8 Campaña mensual de descargas	84
6.9 Plan de Retención de usuarios y clientes	85
6. 10 Comunicación de la política de seguridad.....	87
6.11 Presupuesto de marketing.....	88
6.10 Conclusiones del capítulo.....	89
CAPÍTULO VII: PLAN DE VENTAS	91
7.1 Objetivos del plan de ventas.....	91
7.2 Proyecciones de venta	92
7.2.1. Proyecciones de venta total	92
7.3 Proceso de venta.....	94
7.3.1 Prospección.....	95
7.3.2 Planeación de visitas.....	95
7.3.3 Abordar al cliente	95
7.3.4 Mensaje de ventas.....	95
7.3.5 Manejo de objeciones	96
7.3.6 Cierre de ventas	96

7.3.7 Post venta.....	96
7.4 Capacitaciones.....	96
7.5 Estructura de equipo y territorio.....	97
7.5.1 Estructura de equipo de ventas - comercial	97
7.5.2. Estructura de Territorios	97
7.6 Estructura presupuesto de ventas	97
7.6.1 Estructura de pagos de sueldos y comisiones	98
7.7 Conclusiones	98
CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES.....	100
8.1 Objetivos del plan.....	100
8.2 Cadena de valor	100
8.2.1. Eslabones primarios controlables	101
8.2.2. Eslabones primarios no controlables	102
8.2.3 Eslabones de apoyo.....	103
8.3 Flujos del proceso de servicio	103
8.3.1 Proceso de alta de usuarios	104
8.3.2 Proceso de reserva de cita.....	104
8.3.3 Proceso de atención de la cita.....	105
8.3.4 Flujo de pago de paquetes.....	106
8.3.5 Proceso de gestión de reclamos	107
8.4 Estándares de calidad del servicio.....	109
8.5 Zonas y horarios de atención.....	109
8.6 Conclusiones del capítulo.....	109
CAPÍTULO IX: PLAN DE TECNOLOGÍA.....	110
9.1 Objetivos del plan.....	110
9.2. Estrategia de tecnología	110
9.3. Metodología Lean Startup	110
9.4. Principales lineamientos por plataforma	111
9.5. Política de seguridad	112
9.6. Presupuesto.....	113
9.7. Conclusiones	114
CAPÍTULO X: PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH.....	115

10.1	Introducción	115
10.2	Diseño y estructura organizacional	115
10.2.1	Funciones de cada empleado según organigrama.....	116
10.2.2	Plan de reclutamiento	117
10.2.3	Planilla	118
10.2.4	Mobiliario	118
10.3	Registro y sociedad de la empresa	119
10.4	Términos legales	120
10.4.1	Términos y condiciones para el usuario conductor	120
CAPÍTULO XI: PLAN FINANCIERO		123
11.1	Introducción	123
11.2	Supuestos y políticas financieras.....	123
11.3	Inversión y capital de trabajo	124
11.3.1	Presupuesto preoperativo.....	124
11.3.2	Presupuesto operativo.....	124
11.3.3	Gastos salariales.....	125
11.4	Activos fijos tangibles e intangibles del proyecto.....	126
11.4.1	Cuadro de inversiones.....	126
11.4.2	Cuadro de Depreciación y amortización.....	126
11.5	Beneficios del negocio	127
11.5.1	Ingresos por paquetes	127
11.5.2	Ingresos por venta de publicidad	127
11.6	Análisis económico y financiero	128
11.6.1	Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR).....	128
11.6.2	Análisis de escenarios.....	129
11.6.3	Análisis de riesgos: método montecarlo	130
11.7	Escenario COVID-19	132
11.7.1	Contexto.....	132
11.7.2	Segmentos.....	132
11.7.3	Proyección financiera	133
11.8	Financiamiento	134
11.9	Plan de contingencia: Lanzamiento del negocio durante la coyuntura del COVID-19 (2020)	135

CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES	137
CAPÍTULO XIII: RECOMENDACIONES.....	139
ANEXOS	141
ANEXO 1: Guía de Pautas para el <i>Focus group</i>	141
ANEXO 2: Encuesta talleres.....	143
ANEXO 3: Gráficos de resultados de las encuestas	149
ANEXO 4: Funnel de conversión	153
ANEXO 5: Benchmarking – presencia digital en el sector automotriz	156
ANEXO 6: Evolutivo de Inversión publicitaria digital en Perú	157
ANEXO 7: Plan de medios para el lanzamiento de Autolisto	158
ANEXO 8: Elección del nombre Autolisto	159
ANEXO 9: Plan Financiero	160
ANEXO 10: Componentes para la elaboración de la misión.....	168
ANEXO 11: Consumo de medios según TGI Ibope Media	169
ANEXO 12: Entrevistas a expertos	170
ANEXO 13: Escenarios de mapa del usuario y del cliente post adquisición	189
BIBLIOGRAFÍA.....	191

LISTA DE TABLAS

Tabla 3. 1. Parque automotor nacional estimado por clase de vehículo según departamento	15
Tabla 3. 2. Automóviles vendidos por las principales marcas en Perú durante el 2019.....	16
Tabla 3. 3. Población que accede a internet	19
Tabla 4. 1. Objetivos de la investigación.....	24
Tabla 4. 2. Relación de expertos entrevistados.....	26
Tabla 4. 3. Relación de factores, sub factores y preguntas para los expertos	28
Tabla 4. 4. Ficha Técnica de <i>Focus group</i>	29
Tabla 4. 5. Distribución de los participantes.....	29
Tabla 4. 6. Número de talleres censados - Zona 6 y 7 de Lima Metropolitana	38
Tabla 4. 7. Ficha técnica de la encuesta.....	39
Tabla 4. 8. Disposición a participar en la propuesta	41
Tabla 4. 9. Banda de precios calculada.....	42
Tabla 4. 10. Ficha técnica de la encuesta.....	43
Tabla 5. 1. Análisis de oportunidades	50
Tabla 5. 2. Análisis de amenazas	51
Tabla 5. 3. Matriz EFE.....	51
Tabla 6. 1. Cuadro de participación de mercado.....	64
Tabla 6. 2. Oferta de paquetes para talleres mecánicos	66
Tabla 6. 3. Cuadro de calificación del taller	68
Tabla 6. 4. Rango de calificación.....	68
Tabla 6. 5. Variables para elección de nombre de marca	70
Tabla 6. 6. Cuadro de conceptos	71
Tabla 6. 7. Benchmarking de paquetes de publicidad.....	73
Tabla 6. 8. Benchmarking de principales pasarelas de pago en Perú	74
Tabla 6. 9. Mix de medios y formatos para el primer año de funcionamiento	79
Tabla 6. 10. Cuadro de métricas de monitoreo	83
Tabla 6. 11. Presupuesto de marketing	88
Tabla 7. 1. Proyección de venta paquete “Pro”.....	93
Tabla 7. 2. Proyección de venta paquete “Premium”	93
Tabla 7. 3. Presupuesto de personal de ventas.....	98

Tabla 9. 1. Presupuesto interanual de tecnología.....	113
Tabla 10. 1. Asignación de sueldos.....	118
Tabla 10. 2. Gastos de mobiliario	119
Tabla 10. 3. Gastos de constitución de la empresa	119
Tabla 11. 1. Presupuesto Preoperativo del Negocio	124
Tabla 11. 2. Presupuesto operativo del negocio.....	125
Tabla 11. 3. Costos de remuneración.....	125
Tabla 11. 4. Presupuesto de inversiones del negocio.....	126
Tabla 11. 5. Depreciación y amortización	126
Tabla 11. 6. Ingresos proyectados por venta de suscripciones	127
Tabla 11. 7. Ingresos proyectados por venta de publicidad.....	128
Tabla 11. 8. Flujo de caja económico	128
Tabla 11. 9. Resultados de VAN y TIR.....	129
Tabla 11. 10. Situación pesimista	129
Tabla 11. 11. Situación esperada	129
Tabla 11. 12. Situación optimista.....	129
Tabla 11. 13. Escenarios del modelo de negocio.....	130
Tabla 11. 14. Financiamiento de la propuesta de negocio	134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de venta de autos livianos en Perú 2010-2019	1
Figura 2. Metodología de investigación.....	23
Figura 3. Frecuencia de servicios mecánicos.....	45
Figura 4. Interés por la propuesta de negocio - conductores	46
Figura 5. Características valoradas de un vendedor.....	47
Figura 6. Matriz estrategias genéricas de M. Porter	52
Figura 7. Matriz de ANSOFF	53
Figura 8. Pasos para encontrar el propósito de marca.....	54
Figura 9. Modelo LEAN CANVAS.....	56
Figura 10. Posicionamiento de marca	72
Figura 11. Logo y slogan de <i>Autolisto</i>	72
Figura 12. Canales de contacto con potenciales clientes	76
Figura 13. Talleres y conductores	77
Figura 14. Esquema de estrategia de retención.....	85
Figura 15. Evolutivo de ventas y crecimiento porcentual anual	92
Figura 16. Proyección de ventas de paquetes y publicidad.....	93
Figura 17. Esquema del proceso de ventas	94
Figura 18. Estructura del equipo de ventas	97
Figura 19. Cadena de valor de servicios	101
Figura 20. Flujo de proceso de alta de usuarios en la App	104
Figura 21. Flujo de proceso de reserva de cita.....	105
Figura 22. Flujo de proceso de atención de la cita.....	106
Figura 23. Flujo de pago de paquetes	107
Figura 24. Proceso de gestión de reclamos	108
Figura 25. Circuito Lean Startup	111
Figura 26. Organigrama de la empresa	115
Figura 27. Flujo de proceso de reclutamiento.....	117
Figura 28. Estimación de riesgo - modelo Montecarlo.....	131

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Marketing

Título de tesis: “Autolisto”, solución de intermediación comercial que concentra la oferta de talleres mecánicos en los distritos de Lima.

Autor(es): Alfaro Elguera, Luis Joaquin
Pinto Livia, Karina Cecilia
Siles Costa, Pablo
Vasquez García, Gustavo Alonso

Resumen:

La presente tesis tuvo por objetivo principal determinar la viabilidad económica de *Autolisto*, plataforma móvil que promueve la exposición digital de los talleres mecánicos hacia una comunidad de conductores que demanda proveedores de servicio mecánico confiables. La propuesta se justifica sobre la base de dos pilares: 1) el perfil digital de los usuarios cada vez más orientados a dispositivos móviles y a la búsqueda en internet de soluciones prácticas que ahorren tiempo y dinero. 2) mercado de talleres mecánicos que no ha logrado comunicar su oferta de manera efectiva en el canal digital por considerarla complicada de accionar o por no tener los conocimientos necesarios para hacerlo.

Para el diseño de esta propuesta se entrevistó a diversos especialistas del sector automotriz y negocios digitales los cuales aportaron su conocimiento en diversos tópicos. Estos hallazgos se complementaron con las opiniones de los consumidores (conductores y talleres mecánicos) a través de herramientas cualitativas como entrevistas y *focus groups*. Luego de aplicar más de doscientas encuestas a talleres mecánicos de la zona 6 y 7 de Lima se determinó que casi el 80% de talleres mecánicos estarían dispuestos a participar dentro de la plataforma de *Autolisto*. Los conductores también mostraron una opinión mayoritariamente favorable de 80% aproximadamente.

Autolisto ofrecerá una propuesta de valor diferenciada para cada segmento de mercado. De lado de los conductores, se buscará ser el mejor aplicativo móvil para encontrar talleres mecánicos confiables gracias a su sistema de calificación validado y retroalimentado por la comunidad de usuarios. Respecto a los talleres, *Autolisto* buscará ser la mejor solución digital

para incrementar las opciones de captar clientes de forma fácil y frecuente. La mayor fuente de ingresos de la compañía se dará a través de la suscripción mensual de los talleres mecánicos a la plataforma, adicionalmente se generan ingresos menores por espacios publicitarios para marcas relacionadas al sector automotriz que no compitan con el negocio de mantenimiento y reparación de autos. Tras una inversión inicial de S/. 366 034 se espera recuperar lo invertido en el tercer año de funcionamiento. La evaluación del proyecto muestra un auspicioso VAN de S/ 145 728 y una TIR de 35.5% bajo un escenario moderado.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Motivación

Existe estabilidad económica en el país gracias a una firme base de pilares estratégicos económicos que se siguen manteniendo pese a problemas políticos de los últimos años (BBC News Mundo, 2018). Este crecimiento económico ha traído como consecuencia que los peruanos gasten su dinero no sólo en productos de canasta básica, sino en otra clase de bienes, como los autos livianos. El parque automotor de Perú ha ido creciendo, manteniendo las ventas de autos livianos estable en los últimos 10 años, con una ligera caída por la introducción del Impuesto Selectivo al consumo (ISC) en el 2018 y 2019 (aap.org.pe).

Figura 1. Evolución de venta de autos livianos en Perú 2010-2019



Fuente: AAP. Elaboración propia. Data del 2019 no incluye diciembre.

Dicho ISC ha generado que haya un freno en la renovación del parque automotor. Según el presidente de la Asociación Automotriz del Perú (AAP), el parque se renueva en 6% cuando debería hacerlo en 10% (“Parque automotor se renueva en 6% al año,” 2019). Este problema, más la cantidad de autos livianos adquiridos año tras año, genera una necesidad mayor en los usuarios por estar preparados cuando se presente una urgencia relacionada al funcionamiento de sus autos livianos, especialmente, en aquellos dueños de carros usados que ya no cuentan con la garantía del concesionario y, por lo tanto, están obligados a buscar otras alternativas como los talleres multimarca, ya que estos suelen utilizar materiales

alternativos, cuyos costos son usualmente más económicos que los que usan los talleres de concesionarios. (Jim Alvarado, entrevista personal, 20 de diciembre de 2019).

En base a lo investigado a lo largo de la elaboración de la tesis se validó que tanto los conductores de los automóviles como los talleres mecánicos, se aproximaban entre sí a partir del *word of mouth* lo cual limita el conocimiento y la predisposición para establecer una relación comercial. En el caso de los conductores, tienden a desconfiar en nuevos talleres dado que hay la presunción de que son muy pocos los talleres “confiables”, mientras que dichos establecimientos presentan problemas para visibilizar su oferta ya que tienen una posición poco proactiva hacia ellos al esperar que lleguen por recomendación y no por algún medio publicitario. En entrevista con Alberto Morisaki, Gerente de estudios económicos de la AAP, comentó que inclusive para ellos es muy difícil conocer la cantidad de talleres multimarca en el país, ya que es tanto el desinterés de los dueños como la informalidad en el rubro que no permite a la Asociación tener un registro adecuado de los negocios. (Alberto Morisaki, entrevista personal, 2019)

Por tanto, se concluye que existe una oportunidad de contar con un elemento conector que pueda cubrir las necesidades que requiere este consumidor propietario de auto, permitiéndole acortar el tiempo en la toma de decisiones y que, a su vez, brinde a los proveedores de servicios (talleres) una mejor exposición de su negocio.

1.2. Justificación

Actualmente existe mucha dificultad para el usuario de autos livianos en encontrar talleres mecánicos multimarca confiables. Según el Indecopi en su publicación “Anuario de estadísticas institucionales 2018”, el rubro de venta, mantenimiento y reparación de vehículos está dentro de los primeros 20 tipos de reclamos presentados en todo el año. Se puede concluir que existen diferentes fuentes de dónde pueden provenir estos reclamos. Por ejemplo, según información extraída de la Tesis “Factores que determinan la deserción de clientes a los servicios de postventa del concesionario Derco Center” (Alvarado, 2015), se señala que la deserción de clientes luego que termina su garantía con el concesionario es más del 60% y que una de las razones principales de abandono se encuentra en el servicio post venta. Es por esto que, después de este periodo, el usuario inicia la búsqueda de diferentes opciones de talleres multimarca donde llevar su auto.

La dificultad se presenta en el momento de no saber dónde encontrarlos dado que no existe una fuente de información confiable donde se centralice la oferta de servicios automotores domésticos. De acuerdo a declaraciones de Luis Peña, coordinador de la feria Expomecánica y autopartes del Perú, "No es que donde tú vayas en cada calle haya una mecánica, sino en ciertos puntos de la ciudad, por lo que todavía faltan más lugares para reparar autos" (El Economista América, 2018).

Además, como consecuencia del incremento del impuesto selectivo al consumo (ISC) para autos livianos nuevos entre 5% y 7.5% dependiendo del cilindrado (Perú21.pe, 2019), el segmento automotor se vio afectado en el freno de crecimiento en ventas, exigiendo a las empresas a generar incentivo de compra mediante otras estrategias e inclinando, indirectamente, a los usuarios a buscar un carro usado antes de uno nuevo. Eduardo González-Prada, gerente de Neoauto, indicó que los últimos meses de establecida la medida el ISC los usuarios han apostado más por carros usados o semi-nuevos que ya no pagan el impuesto vehicular pasados los tres años.

Otra regulación que actualmente incentiva la compra de autos usados es el nuevo reglamento establecido por la Municipalidad de Lima del "Pico y Placa" en el cual establece que sólo autos que terminen con el número de placa par o impar puedan transitar por las avenidas principales de Lima Moderna de lunes a jueves en los horarios de 6:30am - 10am y de 5pm - 9pm, dependiendo del día de la semana. Esta medida promovería la compra de autos usados de bajo costo (USD 7,000.00) y que el parque automotor sume 600 autos más a su venta mensual, congestionando aún más las calles supuestamente restringidas según la AAP (Guardia, 2019). El crecimiento del parque automotor en materia de autos usados o semi-nuevos aumentaría la recurrencia hacia los talleres mecánicos y por tanto beneficiaría al modelo de negocio a ser descrito líneas abajo.

Por otro lado, es importante recalcar que el usuario de hoy es un usuario tecnológico con diario acceso a internet. En Perú, la penetración de internet en personas adultas llega al 76% según data de Target Group Index (TGI) de Kantar Ibope (Ver Anexo 11), estando en el top 3 de los medios más consumidos por los peruanos (InfoMarketing.pe, 2019). Adicional a ello, la accesibilidad al smartphone se hace más notoria. De acuerdo con data del INEI (2018), sólo en Lima, el 86.4% ya cuenta con un smartphone y el rango de edad que más

predomina en esta cifra son las personas entre 25 y 40 años. Lo explicado invita a tomar una acción ante esta oportunidad de ser el nexo que necesitan tanto los usuarios de autos livianos como los talleres de mecánica.

La estadística del parque automotor de carros usados, que ya es la más antigua en la región y con posibilidades de más crecimiento en autos usados y, la dificultad para la ubicación de talleres confiables, justifican un plan de negocios que se base en la intermediación entre estos dos mercados, el cual busca por lo tanto facilitar su contacto y generar mayor mercado en el rubro de talleres de mecánica.

Esta propuesta tiene como herramienta principal una plataforma de intermediación, acorde a las tendencias de consumo del usuario, que concentre la oferta de servicios automotores de mantenimiento y reparación de automóviles livianos de Lima moderna, y que le permita al usuario tener visibilidad de toda esta oferta. Al mismo tiempo, busca que estos proveedores de servicios (talleres mecánicos) puedan exponer su oferta de servicio y así aumentar su cartera de clientes regulares para el crecimiento y desarrollo de su negocio.

1.3 Tema de Tesis

“Autolisto”, solución de intermediación comercial que concentra la oferta de talleres mecánicos principalmente en los distritos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.

1.4 Objetivos de la Tesis

1.4.1. Objetivo general

- Determinar la viabilidad económica de un negocio de intermediación comercial de servicios de mantenimiento y reparación de automóviles, a través de una plataforma que integra la oferta y la demanda principalmente en los distritos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.

1.4.2. Objetivos específicos

- Desarrollar la investigación de mercado en torno a los dueños de automóviles y a talleres mecánicos multimarca, enfocado en los distritos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.
- Desarrollar el plan estratégico a seguir en el negocio en los primeros cinco años de funcionamiento.

- Diseñar el plan de marketing que permita lograr los objetivos comerciales de la empresa.
- Elaborar el plan operativo que se considerará para la implementación del negocio.
- Definir el perfil de los colaboradores que participarán en el negocio y el respectivo plan de gestión del talento humano.
- Establecer los lineamientos de soporte e implementación entorno al plan de Tecnologías de la Información.
- Definir a través del plan financiero los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de las metas anuales que la empresa se ha propuesto.

1.5 Alcances, limitaciones y contribución

1.5.1 Alcances y limitaciones

Durante el proceso de formulación de la propuesta se han considerado los siguientes alcances que permitirán comprender de mejor manera lo planteado:

- Alcance geográfico: Distritos comprendidos principalmente en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana considerados por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM): Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.
- Alcance sectorial: Se tendrá en cuenta el mercado automotor peruano enfocado en los dueños de automóviles livianos y a los talleres multimarca de mantenimiento mecánico.
- Alcance de la viabilidad del negocio: la propuesta comprenderá el desarrollo de una estrategia a ser aplicada en el rango de cinco años desde la puesta en marcha del negocio.

Se presentan las siguientes limitaciones para el desarrollo de la investigación:

- Se presenta la propuesta estratégica del negocio a través de planes de gestión en las principales áreas (Marketing, Operaciones, Finanzas, etc.), mas no se considerará la ejecución del prototipo de la plataforma de intermediación.
- La población de estudio está orientada a los dueños de automóviles livianos y talleres de mantenimiento circunscritos principalmente a la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana acorde a APEIM.
- El plan de negocio propuesto se centra en investigar la viabilidad de una solución de intermediación sólo a través de canales digitales.

- La investigación de mercado, las decisiones y propuestas expuestas en la presente tesis fueron realizadas en un periodo anterior a la coyuntura generada por el virus COVID-19 (coronavirus).

1.5.2 Contribución

A nivel de negocio:

- Dueños de automóviles: La propuesta busca, con el uso de la tecnología, otorgar al usuario las facilidades necesarias para conocer la gran parte de la oferta del rubro automotriz y así comparar la oferta del mercado que le permita obtener ahorros de hasta 30% gracias a una efectiva búsqueda de información y selección de los productos, que incluyen los servicios que requiera, así como también ver el producto antes de comprarlo, la posibilidad de comprar otras cosas y la rapidez de la transacción. (“Que el gasto de su auto no sea una carga para su bolsillo,” 2019).
- Talleres mecánicos: Difundir los servicios y productos a una base de consumidores que desconoce la oferta de talleres en cuanto a ubicación, calificación y formas de contacto a través de la plataforma.

A nivel académico:

- La presente propuesta de negocio busca ser una referencia importante en cuanto al análisis del segmento de conductores de autos livianos particulares y de talleres de mecánica multimarca al haber poca información sobre las características de ambos perfiles. Además, propone estrategias de Marketing Ad-hoc propias para los segmentos indicados a través de un enfoque acorde a sus tendencias de consumo en medios.
- Contribuye al desarrollo de negocios digitales móviles en Perú a partir del uso de la metodología Lean Startup para el modelado de la propuesta y la aplicación de acciones de marketing para su promoción en el corto y mediano plazo.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1 Introducción

Durante este capítulo se revisan los conceptos que estén relacionados con la viabilidad del proyecto como una solución, tanto para los usuarios de los automóviles como para los talleres de mecánica. De estos últimos se busca que tengan la oportunidad de expandir su oferta hacia nuevos clientes gracias al modelo de negocio que se les presentará. Por tal motivo, se han desarrollado conceptos bajo una estructura integral que permita entender las principales variables del estudio y la relación entre sí mismas.

En Perú existe una penetración de poco más de 4 millones de peruanos que cuentan con un auto (Arellano, 2019). Por otra parte, las marcas actualmente se preocupan más en la cuota de mercado, pugnando por aquel cliente potencial que utiliza un medio público para trasladarse y no se enfoca en una política de post venta. Así lo corrobora el Gerente de Cuentas del Sector Automotor Jorge Rubiños: “Siempre miramos al cliente, pero no miramos al usuario” (Arellano, 2019). Se sabe que los niveles de deserción a los concesionarios de automóviles bordean el 60% de los usuarios al culminar su periodo de garantía (Alvarado, Valeriano & Quiroz, 2015) y deciden buscar una opción confiable y de calidad, que se ubique más cerca de su hogar o trabajo, evitando el tráfico de la ciudad y reduciendo el tiempo que le conlleva todo el proceso.

2.2. Desarrollo de conceptos

2.2.1. Talleres de mecánica

Un taller mecánico es el lugar físico donde se reparan vehículos y cuenta con personal capacitado para solucionar cualquier problema mecánico. Los procesos de revisión varían según los modelos de los autos livianos y las características climáticas de cada región. Actualmente existen talleres mecánicos para marcas exclusivas que pueden o no reparar todo tipo de marcas; sin embargo, sólo venden productos de su marca. Existen otras que son independientes, que reparan y venden todo tipo de marcas, las cuales son conocidas como "Multimarca". Los servicios que brindan comprenden el mantenimiento del auto, venta de accesorios, pintura y en algunos casos venta de vehículos y accesorios originales.

Rodrigo Santa María, gerente de Operaciones e Ingeniería de Divemotor, señaló que lo que más valoran sus clientes es que se les brinde una atención personalizada. Buscan sentirse tranquilos y necesitan confiar en que han dejado su auto en buenas manos, por lo que los

talleres deben cumplir con los siguientes requisitos (“Autos de lujo: ¿Por qué acudir a un taller certificado?,” 2017):

1. Sin excusa. Debe brindar calidad en los trabajos.
2. Mano de obra. Debe contar con personal calificado.
3. Especial. La atención tiene que ser personalizada.
4. Estratégico. Debe contar con una ubicación adecuada.

Si bien es posible encontrar talleres que cumplen con estas condiciones, es importante considerar que bajo el contexto planteado, en Lima dicha tarea resulta difícil dado que no hay una forma de poder identificar dichos establecimientos más allá del *word of mouth*. En ese sentido, la propuesta de negocio busca hacer una labor de intermediación entre los talleres mecánicos y los conductores que requieran sus servicios. Como ya se mencionó, se busca que la intermediación se otorgue mediante una plataforma tecnológica acorde al perfil de los usuarios actuales.

2.2.2. Plataformas de intermediación comercial

Un prestador de servicios de intermediación es aquel que facilita el acceso a la información, haciendo de puente entre quienes editan y generan los contenidos y quienes acceden a los mismos y/o posibilitando que la información circule con mayor facilidad ubicándose en una red con una interpretación clara del concepto «acceso a la información». En este contexto no sólo se considera a los buscadores de información, sino también el acceso al servicio de internet y correos electrónicos priorizando la velocidad, agilidad y flexibilidad en el momento en que se ofrece un determinado producto o servicio (Nuvok, 2019). Un problema cotidiano actual es la falta de tiempo y la consiguiente necesidad de obtener todo más rápido (Euromonitor, 2017), es por esa razón que nuevas alternativas acordes al consumo del usuario de hoy se hacen especialmente necesarias si se busca ofrecer un servicio de calidad, con un enfoque hacia la satisfacción del cliente y alcance, e incluso supere, sus expectativas.

2.2.3. Plataformas de tecnología

Es un sistema operativo que cuenta con una estructura determinada de trabajo, con un software capaz de ejecutar diversas aplicaciones que muestren compatibilidad con este y un hardware con lenguajes de programación, que brinde diversidad y accesibilidad de servicios a las personas tales como comunicación, interacción, paquetes multimedia, transmisión de información y recopilación de datos. Es un sistema con capacidad de adaptarse a cualquier

sector, que permite ofrecer experiencias diferenciadas, a partir de conocer percepciones y preferencias de los clientes, otorgando información relevante en tiempo real que se optimice constantemente, re-ajustando los tiempos en nuevos procesos. (“Conoce los beneficios de las plataformas tecnológicas,” 2017).

Dadas las nuevas tendencias de consumo digitales y el boom de negocios basados en plataformas tecnológicas como AirBnb, Netflix, Mercado libre, entre otros, nace un concepto importante de intercambio de datos e información, como el Market Place.

2.2.4. Plataforma digital de intermediación: market place

Market Place es un término manifestado con el boom de la tecnología de la información que, a su vez, trajo consigo el desarrollo de diversas maneras de interactuar a nivel digital, solucionando las necesidades de un público cada vez más experimentado en manejo de plataformas digitales. Es así como nace el término Market Place cuya traducción al español es “mercado”.

Es un modelo de negocio popular en esta época, debido a su sencillez, dinamismo e implementación de bajo presupuesto, a comparación de la implementación de negocios tradicionales, que permite la compra de productos y/o servicios sólo a través de una plataforma digital a modo de feria, o simplemente vitrina en caso no se realice la transacción. Según Sviokla (PWC, 1994) es el lugar donde se llevan a cabo diferentes transacciones entre varias empresas, a modo de intermediación con un usuario final que adquiere el producto y/o servicio.

Es también conocido como “E-Market”, ya que tiene como atributo principal el tener que ejecutar el proceso propio de un mercado, pero a nivel online. En cuanto a manejo de plataforma, este Market Place debe ser ágil e intuitivo, en lo que se refiere a facilidad de uso. Además, al ser de naturaleza virtual, cuenta con la ventaja de ser medible, ya que contiene data de todas las acciones que se registren, tanto de empresas como usuarios, por lo tanto, se puede segmentar al público dependiendo del producto o servicio que se considere.

Actualmente, con el crecimiento del e-commerce en el Perú varios Market Place como Mercado Libre, Linio y OLX han tomado importancia en el mercado peruano, al ser tanto beneficioso para la empresa como para el usuario que necesita también colocar un producto en venta (“E-commerce en Perú podría mover US\$ 4,000 millones al cierre de 2019,” 2019). Cabe señalar que, de los ejemplos mencionados, OLX responde más a una filosofía de

intercambio entre pares más que la de la mera comercialización de productos, todo ello basado en el concepto de economía colaborativa.

2.2.5. Economías colaborativas

El consumo colaborativo se caracteriza por el éxito comercial de las nuevas plataformas de consumo. Dichas iniciativas vienen constituyendo una tendencia en pleno crecimiento, cuya característica común es aprovechar las tecnologías digitales para desarrollar nuevas formas de intercambio. El consumo colaborativo se presenta como la oportunidad de tener acceso a otros campos de *expertise* de una manera menos centralizada, ya que de pasar a ser sólo receptores, el consumidor toma poder y puede volverse creador o colaborador, si así lo quisiese (“Lo colaborativo democratiza el acceso al consumo, la educación y las finanzas,” 2014)

Existen iniciativas como plataformas cooperativas y plataformas que son intermediarios que emparejan ofertantes y demandantes. Cuentan una elevada dependencia en quienes trabajan con ellas, la cual se establece por la vía de los hechos, en base a la importancia de las evaluaciones, codificadas en forma de datos, tanto de la plataforma como de los usuarios de esta. Un ejemplo de este concepto donde se puede evaluar el contenido y este a su vez sirve de data para recomendaciones futuras es Netflix, la cual es conocida también como economía bajo demanda (“Economía colaborativa: Uber, Airbnb, y otros modelos exitosos,” 2019).

2.2.6. On-demand economy – (economía bajo demanda)

El constante avance tecnológico ha creado nuevas formas de comercializar bienes y servicios, y al mismo tiempo, ha cambiado la forma que interactúan un ofertante y un consumidor. Estos avances han promovido la aparición de nuevos tipos de economía como el On-demand Economy que, a través de una plataforma digital, permiten que personas (clientes) puedan contactarse con otras personas (ofertantes) que ofrezcan bienes o servicios que estén relacionados a la necesidad que tiene el cliente en ese momento.

El nacimiento del término de “On demand economy” atiende a tres elementos novedosos derivados de la evolución de las capacidades tecnológicas:

- El elemento disruptivo conocido como la digitalización, lo que lleva a la desmaterialización del ofertante de los bienes o servicios al no tener que contar con un espacio físico determinado para poder realizar su negocio.

- La capacidad de hacer una conexión instantánea entre el demandante de bienes y servicios con un grupo de potenciales ofertantes.
- Delegar la toma de decisiones de la empresa a programas informáticos que cuentan con capacidades de geolocalización, trazados de actividades y sistema de pago. Ya no es necesario que un intermediario esté físicamente haciendo los tratos entre demandantes y prestadores sino es posible realizar todo esto a través de la plataforma tecnológica.

Según lo revisado anteriormente como nuevas tendencias de tecnología que, sumando a una cuota de innovación que les ha generado ventaja competitiva a las empresas y va de la mano con una cuota de emprendimiento, han dado pie para que surjan nuevos modelos de negocios que ya hoy en día son exitosos, tanto empresas internacionales como locales.

De acuerdo con Ruiz (2017) la firma de investigación CB Insights dio a conocer que los 10 Startups más grandes del mundo valen 303.300 millones de dólares (41%). Entre los casos de éxito tenemos a AirBnb, cuyo valor es de 29,3 mil millones de dólares y cuenta con una participación de mercado del 25% en EE.UU. A nivel local tenemos el caso de Cinepapaya, ubicado en el puesto 930 (mejor ubicado) del ranking mundial. Se trata de un aplicativo para Smartphones y Tablets que permite acceder la cartelera de los cines del país, observar los avances de las películas y adquirir entradas. Este modelo ya se encuentra en varios países de Sudamérica, además de Nigeria, Portugal, Emiratos Árabes, Sudáfrica, Filipinas, Australia, España y Singapur. Recientemente fue comprada por la norteamericana Fandango, lo que le confirma el interés que despiertan los emprendimientos peruanos en los mercados globales.

Otro caso de emprendimiento es Estilomio, Tienda online en Perú en relación con moda, productos para el hogar, viajes, niños y bebés, deportes y tecnología. Su principal elemento diferenciador es que ofrece promociones y descuentos en una gran variedad de marcas exclusivas (Cinco ejemplos de startups peruanas exitosas, 2017). Cada uno de estos negocios aplica dentro de su estrategia empresarial conceptos relacionados al llamado “marketing digital”.

2.2.7. Modelo de monetización Freemium para aplicativos móviles

Entre las empresas tecnológicas mencionadas, varias de ellas generan ingresos exclusivamente a través de dispositivos móviles. Es importante destacar que a marzo del

2020, el porcentaje de aplicativos móviles de libre descarga es de 96.3% de acuerdo a data recopilada por Statista (2020).

Es en ese caso que cabe preguntarse cómo entonces generan ingresos estas empresas. De acuerdo a la consultora española de App Marketing, Pickaso, existen nueve modelos de monetización de aplicativos móviles, siendo “Freemium” uno de los de mayor uso (2019). Este modelo consiste en ofrecer la descarga gratuita del aplicativo móvil para posteriormente cobrar por acceder a contenido adicional. Los tipos de monetización “Freemium”, según Pickaso, se clasifican de la siguiente manera:

- Por uso: uso limitado y pagas por más.
- Free trial: gratis durante un tiempo limitado y pagas para seguir.
- Funcionalidad: acceso a servicios básicos o ítems y pagas para tener más.
- User experience: aparecen ads y pagas para eliminarlos.
- Combinación de varios modelos.

De acuerdo a EAE Business School (2019) entre las ventajas asociadas a este modelo se encuentra la mayor posibilidad de que los usuarios experimenten con el producto o servicio, asimismo contribuye con la divulgación del negocio. Respecto a las desventajas, que el acceso sea gratuito podría crear asociaciones negativas de valor por lo que los usuarios podrían percibir como injusto un precio mayor que cero. Además se debe considerar que se requiere de una base amplia de usuarios para que el porcentaje de clientes que finalmente pague haga rentable el negocio.

2.2.8. Marketing digital

El marketing digital recoge un conjunto de estrategias y técnicas desarrolladas en Internet para comunicar y vender cualquier tipo de bien o servicio. En un mundo cada vez más digitalizado como el de hoy hace que sea una herramienta indispensable para cualquier empresa en la actualidad. Pero no sólo es visto como herramienta para comunicar y vender, sino que ha propiciado una mayor interacción entre el cliente y la empresa, fortaleciendo su relación.

Acorde a José Sainz de Vicuña (2018) en su libro “El plan de Marketing en la Práctica”, el marketing digital ayuda a gestionar:

- Los medios que se controla y gestiona, como página web, Mobile, Fanpage, Redes Sociales, Marketing de contenidos que son considerados propios de la empresa.

- Los medios ganados como el Social Media Marketing, influencers, Realtime Marketing y Marketing de Resultados (Costo por Clic).
- Los medios pagados como Banners, Brand Content, Email Marketing o SEM.
- Su alcance contempla la comunicación online de la marca o empresa en todas sus variantes.

Es así que, el Marketing digital se vuelve de vital importancia para los nuevos negocios de hoy. Sin embargo, es importante tener en cuenta que esta nueva modalidad de consumo ahora genera que el cliente tenga más disposición a la hora de elegir un producto o no.

2.2.9. Inbound marketing – educar al consumidor

Son técnicas que permiten atraer a los clientes de manera no invasiva, basados en la publicación de contenidos de valor a través de plataformas digitales, donde el usuario es quien tiene el poder de elegir lo que necesita, buscando así otorgarle una mejor experiencia. Godin (1999) estableció un cambio en la cultura de consumo: “Los consumidores sólo darán permiso a una empresa para comunicarse con ellos si saben lo que van a ganar a cambio. El anunciante tiene que compensar a los usuarios, explícita o implícitamente, por prestar atención a sus mensajes” (p. 54). Por tal motivo, educar al consumidor en la actualidad es de suma importancia. Establecer una relación de confianza es un requisito para lograr convertir usuarios en *leads*, los que finalmente serán los usuarios fieles y referirán el servicio.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

3.1 Análisis del Macroentorno

En este capítulo se realiza el análisis en el contexto actual donde se propone desarrollar la propuesta de negocio con la finalidad de detectar oportunidades, amenazas u otros factores que brinden la información necesaria para tomar decisiones con sustento y basadas en la realidad del entorno seleccionado. Para ello, se utiliza el análisis PESTEL, con el cual se tendrá la posibilidad de analizar el entorno político, económico, social-cultural, tecnológico y legal.

3.1.1 Análisis PEST

- **Entorno Político y económico**

Situación económica actual en Perú. En los 10 últimos años, Perú se ha consolidado como uno de los países emergentes más sólidos de América Latina, gracias a la implementación de buenas prácticas macroeconómicas que han contribuido con su continuo crecimiento, haciéndolo menos vulnerable a conflictos internacionales. Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, Perú es el segundo país emergente con mayor estabilidad económica de la región. Sin embargo, en los últimos años, este crecimiento económico ha entrado en desaceleración y no sólo para Perú, sino para toda la región, principalmente debido a factores como la reducción de inversión privada y la caída de las exportaciones como consecuencia de la crisis económica mundial, además, se suma a ello factores internos propios del país, como los conflictos con las mineras y la inestabilidad política desde el gobierno del 2016.

A pesar de ello, Perú ha sido uno de los países cuyo crecimiento aún mantiene una inclinación positiva. Se debe tener en cuenta que si bien el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) estimó un crecimiento del PBI del 4% al término del 2019, este terminaría de acuerdo a las últimas proyecciones solo en 2.3% debido a la menor inversión pública de los gobiernos locales y regionales y a una contracción en los sectores de pesquería, minería e hidrocarburos. Para el 2020 el BCRP proyecta un crecimiento del PBI total de 3.8% tomando en cuenta la reactivación de la inversión pública, dicha inversión se redujo en 2019 influenciada por los constantes actos de corrupción en los que se vieron involucradas empresas constructoras y organismos del estado, remarcó Julio Velarde, presidente del BCRP

(“BCR redujo proyección de crecimiento del PBI,” 2019). Se estima que la corrupción en el país genera un impacto negativo en el PBI de hasta 1% de acuerdo a Cesar Razuri, catedrático de ESAN y especialista en gestión pública y modernización del Estado (“Corrupción le cuesta al Perú 1% al año, estima ESAN,” 2018).

Sector Automotriz en el Perú. Actualmente, se registran 2.6 millones de autos a nivel nacional, de los cuales, 1.7 millones se concentran en Lima y Callao, acorde con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). Según Leandro Mariátegui, director de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), esta cifra es pequeña para los casi 32 millones de habitantes en el Perú, donde el 66% de estos vehículos se concentra sólo en Lima y Callao y el automóvil es el tipo de carro de mayor demanda en los niveles socioeconómicos A y B, donde en el A el 86.7% tiene auto y el B 37.1% (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2019).

Además de ello se debe considerar que Perú cuenta con un parque automotor antiguo, cuyo promedio de años del auto es de 13.6 y cuya tasa de renovación de 6% no va de acuerdo con el 10% establecido por la APP (Córdor, 2019). Según Ellioth Tarazona, Gerente Legal de la Asociación Automotriz del Perú, esta situación genera problemas como:

- Sobre costos tanto en combustible como en arreglos del automóvil.
- Servicio deficiente debido al mal estado del carro.
- Contaminación en el ambiente.
- Mayor congestión debido a poca renovación y concentración de carros en Lima.

Parte de esta renovación implica la adquisición de nuevos vehículos, de acuerdo con la consultora internacional IHS Markit en 2019 la colocación de automóviles tuvo una ligera recuperación respecto al año pasado teniendo como resultados la colocación del 27.5% en unidades modelo SUV, 22.6% del modelo Sedan y 15.4% del modelo Hashback, principalmente (“Los vehículos que serán los más vendidos en Perú en los próximos cinco años,” 2019). A nivel de marcas se obtuvieron resultados mostrados en la Tabla 3.2.

Tabla 3. 1. Parque automotor nacional estimado por clase de vehículo según departamento

Departamentos	Clase de Vehículo									
	TOTAL	Automóvil	Station wagon	Camionetas			Omni bus	Camión	Remolcador	Remolque Semirem
				Pick-up	Rural	Panel				
TOTAL	2,661,719	1,167,041	403,193	283,479	365,316	43,387	80,119	213,155	43,604	62,425
Lima / Callao	1,752,919	807,529	284,251	163,793	236,502	31,006	50,441	116,601	29,520	33,276
La Libertad	190,073	77,440	21,459	25,037	18,382	1,372	7,105	21,208	4,548	13,522
Arequipa	187,929	89,335	14,236	21,353	27,142	1,989	5,099	16,853	4,804	7,118
Cusco	73,997	29,313	12,253	9,108	11,300	578	2,938	8,160	281	66
Lambayeque	68,261	30,741	5,908	9,192	9,418	1,034	1,348	8,088	572	1,960
Junín	67,049	22,296	12,308	8,749	9,715	295	2,139	9,231	881	1,435
Piura	55,060	23,771	4,922	10,378	7,915	400	1,280	5,503	518	373
Tacna	49,382	18,040	11,476	4,777	5,580	1,556	1,703	4,727	614	909
Puno	47,696	8,711	8,867	4,740	14,029	3,246	2,562	4,887	297	357
Ancash	33,542	14,484	5,472	4,009	5,555	235	940	2,415	199	233
Los demás	135,811	45,381	22,041	22,343	19,778	1,676	4,564	15,482	1,370	3,176

Fuente: Cámara de Comercio, 2018.

Tabla 3. 2. Automóviles vendidos por las principales marcas en Perú durante el 2019

Marca	Unidades vendidas	Modelos más vendidos
Toyota	28, 000	Hilux y Yaris
Hyundai	19, 000	Accent y Grand i10
Kia	14, 000	Rio y Picanto
Chevrolet	9, 000	N300 y Sail
Nissan	7, 000	Versa y Frontier

Fuente: Gestión 2019

Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). El mercado automotriz fue uno de los más afectados en el 2018 principalmente por el alza del impuesto Selectivo al Consumo (ISC) impuesto por el MTC a los principales sectores que tengan implicancia directa en la salud y el bienestar del medio ambiente (Quispe, 2018). Este impuesto se refiere especialmente a los vehículos nuevos, los cuales tuvieron una tasa del 10%. Por otro lado, para los vehículos usados, el Gobierno buscó incentivar la renovación del parque automotor con un impuesto del 40%. Esta nueva ley trajo como consecuencia la caída en ventas de vehículos nuevos en el 2018 y una ligera recuperación en el siguiente año. Según la AAP, en el 2018 la venta de automóviles disminuyó en 10% respecto al periodo anterior (17% en el 2017). Parte de la mejora en 2019 se debe a la última revisión del ISC en el rubro vehicular que consiste en una

reducción en la tasa de impuesto dependiendo del tipo de vehículo. En este contexto, la tasa de 10% para vehículos nuevos se reduce a 7.5% o a 5% en función de la cilindrada del motor, lo cual da como consecuencia la reducción del precio de venta de autos nuevos progresivamente y, por ende, un incremento en ventas (“Gobierno modifica ISC: automóviles con cilindradas menores a 1,400 cc ya no pagarán 10% sino 5%.” 2019).

Situación de los talleres de mecánica. Por el lado de los talleres de mecánica, estos no han crecido según como lo hizo el sector automotriz, ya que no están cubriendo la demanda necesaria de acuerdo con el crecimiento del parque automotor. Del total de talleres, el 80% es formal y el 20% no cuenta con licencias ni registros, es más, se sostiene que hay un déficit de 3 mil mecánicos para el tamaño del sector actualmente. A pesar de la caída en ventas de autos nuevos en el 2018, esto no representa una baja en venta de autopartes y repuestos, debido a que ahora existe una mayor necesidad por mantener en buen estado al automóvil (“Negocios: Talleres de mecánica no logran cubrir el parque automotor de Lima,” 2018). Sin embargo, este déficit y falta de cobertura, las cuales se basan en cifras registradas por la AAP, da como consecuencia la existencia de informalidad en talleres de mecánica lo cual incrementa valores negativos en los usuarios de estos talleres que no cuentan con información sobre a cuál acudir. Según un reporte publicado en la página web de la Municipalidad de Lima, hay mecánicas ilegales que, inclusive, abarcan parte de la vía pública, dejando intransitable las calles, además del servicio ilegal que brindan al no tener permisos de funcionamiento y falta de garantías.

Los talleres de mecánica en el país no cuentan con un inventario actualizado como consecuencia de la informalidad. Por lo tanto, se observa un sector desatendido, el cual, dado el porcentaje de tenencia de autos en Lima, se muestra atractivo como oportunidad de negocio. En consecuencia, la antigüedad del parque automotor, la insuficiencia de talleres mecánicos y el ISC impuesto recientemente son factores claves para colocar mayor foco en la necesidad de mantener de mejor manera los vehículos con los que se cuenta actualmente. Es prioritario buscar la manera de encontrar soluciones que sean satisfactorias tanto para el usuario como para los negocios en el rubro automotriz.

Entorno socio-cultural

El consumidor peruano ha cambiado gracias al crecimiento económico del país. A pesar de la desaceleración económica, la evolución del consumidor sigue dándose y hoy tiene nuevas formas de comportarse al momento de decidir, por lo tanto, es importante entenderlo

en un momento donde la competencia de negocio ha incrementado, especialmente, de cara a los negocios en entornos digitales que se han convertido en una alternativa consistente en los últimos años:

Perfil del consumidor joven peruano. Según Arellano Marketing (2016), la nueva fuerza del consumidor está en los jóvenes. De acuerdo con data del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en Perú hay casi 8.5 millones de jóvenes, lo cual representa el 27% de la población peruana. Esta nueva generación es la fuerza trabajadora del país y lo hace más de manera dependiente que independiente debido a que actualmente las empresas son más sólidas y ofrecen más oportunidades de crecimiento. Esta generación de jóvenes es ambiciosa y constantemente busca superarse y que lo miren como alguien importante. Por lo tanto, en cuanto a tecnologías de información, el 86% de ellos está conectado constantemente al internet (Arellano Marketing), lo cual le permite estar informado y ser conocedor de distintas ofertas en el mercado. Este nuevo consumidor es más exigente, compara constantemente opciones a través de dispositivos en tiempo real, demandando así servicios de calidad y acorde a sus expectativas (ESAN, 2018). Además, según un artículo publicado en el portal web de ESAN, una de las principales expectativas es que este acceso a nuevas tecnologías les permita tener una vida más práctica y, a la vez, satisfaga sus necesidades como consumidor (“Principales tendencias de consumo que marcarán el 2019,” 2019).

Impacto de la publicidad en los consumidores. De acuerdo a un último estudio del portal de estadísticas Statista, el consumo diario de internet en Latinoamérica ha superado por primera vez al de la televisión logrando 170 versus 167 minutos en promedio, respectivamente (Escamilla, 2019). Dicho resultado se debe sobre todo al aumento en la compra de smartphones y a la conectividad que se registran a nivel mundial. En el caso de Perú, la conectividad a internet llega al 82% de la población, sobre todo mediante smartphones (Sayago, 2019). Este alcance hacia la mayor cantidad de peruanos ha alentado a diversos sectores a impulsar sus esfuerzos promocionales en el canal digital como el caso del sector automotriz, el cual registra un gasto de 26 millones orientados principalmente a la compra de espacios publicitarios en distintas páginas web y redes sociales (Admetricks, 2020).

Impacto social del Impuesto Selectivo al Consumo. Según una encuesta relevada por Pulso Perú en junio 2019, el 65% de los peruanos cree que el Gobierno ha descuidado el ámbito económico del país, centrándose únicamente en el territorio anticorrupción. Además,

se percibe que uno de los problemas familiares en el Perú, es que no alcanza el dinero para las compras. Según resultados de una encuesta realizada por Datum, 7 de cada 10 peruanos manifiesta que sus ingresos no son suficientes para cubrir sus necesidades y no cree que esta situación cambie. Esa afirmación trae como consecuencia que el consumidor gaste menos y reserve dinero por precaución a que la situación no mejore. (“Encuesta Datum: 7 de cada 10 peruanos buscan ingresos adicionales,” 2019).

Es en este contexto, es que el alza de impuesto al ISC provocó malestar en la población, ya que concluye que, como consecuencia de esta alza, los precios han incrementado y empeora aún más su situación económica actual. Si bien es cierto, el consumidor está de acuerdo con el impuesto colocado a las bebidas azucaradas, bebidas alcohólicas y cigarrillos; en el sector automotriz 6 de cada 10 peruanos no están a favor del impuesto en autos nuevos, especialmente en los niveles socioeconómicos altos. En conclusión, la fuerza económica del país está en aquellos consumidores que están frecuentemente involucrados con las tecnologías en su día a día y que utilizan el internet para comparar opciones, especialmente porque su nivel de confianza en la economía del país es bajo y, por ende, necesita estar muy seguro de lo que adquiere.

Entorno Tecnológico

La penetración de internet en el Perú. La penetración de internet en el Perú ha ido creciendo constantemente. Desde el 2007 ha ido incrementando desde 45.8% de penetración para Lima a un 69.3% en el 2017, dicha penetración está conformada por la siguiente manera: Hombres 51.5% y mujeres 45.9% según data presentada por el INEI.

Tabla 3. 3. Población que accede a internet

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total	31.1	31.6	33.9	34.8	36	38.2	39.2	40.2	40.9	45.5	48.7
Lima Metropolitana	45.8	46	50.3	50.4	53	57	58.3	60	59.4	64.4	69.3
Resto País	24.6	25.2	26.5	27.7	28.3	29.6	30.4	31	32.2	36.5	38.9
Área Residencia											
Urbana	40.1	40.2	42.8	43.5	44.9	47.3	48.3	49.1	49.6	54.6	58.2
Rural	7.4	8.5	9.2	9.9	10	10.4	10.9	11.5	12	14.2	15.4

Fuente: INEI, 2017

Por lo tanto, la frecuencia de uso también se incrementó. Para el 2017 el 82.6% de la población con más de 25 años se conectaba al menos una vez al día y, por el contrario, las cifras de uso esporádico fueron decreciendo. En 2019, la penetración ha ido aumentando

incluso más. Según un estudio publicado por la plataforma web “Hootsuit”, la penetración urbana de internet en el Perú está actualmente en 73%, mientras que su uso por medio de un celular ahora es del 86% y, por teléfono móvil (smartphone) es del 58%. Esto no quiere decir que los otros dispositivos, como la computadora de escritorio o tableta no sean relevantes, ya que las laptops cuentan con el 58% de uso, mientras que las tabletas el 14%.

Es una realidad que, cada vez más, todo lo que nos rodea es digital. De acuerdo con el informe presentado en 2019 por el portal web “We Are Social”, Internet ganó más de 1 millón de personas se conectan a Internet todos los días por primera vez alrededor del mundo (MCPRO, 2019). Este escenario es alentador debido a que cada día aparecen nuevos usuarios de internet y por ende, consumidores potenciales en línea.

Crecimiento del E-commerce en el Perú. Según GFK, en su publicación en el Diario Gestión (2019), las ventas *on line* en Perú crecieron en un 44% y el 12% de las transacciones comerciales minoristas ya se hacen a través de internet. Este crecimiento presentado durante el primer trimestre del 2019 comparado con el año pasado en el mismo periodo ha permitido superar a países como Argentina (43%), Chile (25%) y Brasil (7%) que, incluso, llevan más tiempo utilizando este canal con respecto al mercado peruano.

Según data presentada por el diario Peru21 (2018), se proyecta un crecimiento entre el 30% y 50% para el comercio electrónico al cierre del 2019, superando a mercados ya establecidos como México y Chile. Esto gracias a nuevas propuestas hechas por empresas de diversos tamaños y sector. Dicha apuesta ha generado una experiencia digital mucho más adecuada para el consumidor de hoy, en la última investigación realizada por PICODI (catálogo de ofertas *on line*) más de la mitad de las compras en línea, se hacen a través de un Smartphone (65%) y el público principal está comprendido entre los 18 y 34 años, les siguen las personas de 35 a 44 años con un 20%, en la escala de 45 a 54 años representa un 7% y mayores de 55 años participan con un 8%. Dichas cifras dan soporte a la tendencia del consumidor peruano en ser más joven y digital. (“Compras online en Perú,” 2019).

Se puede determinar que estas características expresadas en líneas anteriores permiten identificar aspectos muy relevantes para el plan de negocio, desde hábitos de compra, frecuencia de uso y preferencias y oportunidades de negocio a través de plataformas digitales. Conocer y comprender estos factores que influyen en este comercio es de vital importancia porque existe mucho techo para el desarrollo del negocio online en el país.

Entorno legal

En los últimos años, el uso de vehículos para brindar servicios de intermediación alcanzó especial relevancia gracias a empresas de delivery como Rappi o Glovo y de taxi tales como Uber, Taxibeat y Cabify. La particularidad de estas empresas es que se enmarcan en la llamada Economía Colaborativa la cual plantea “modelos de negocios que facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios” (Comisión Europea, 2016). Al ser estos modelos de negocios nuevos en el mundo y sobre todo en Latinoamérica, el marco regulatorio no está del todo dado y más bien está en constante evaluación por los distintos gobiernos de turno.

Uno de los mayores promotores de la revisión e incluso prohibición de estos negocios son los sindicatos de trabajadores que ven en estas “relaciones entre pares” relaciones de dependencia laboral encubiertas. En palabras de German Alarco, ex presidente del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) e investigador de la Universidad del Pacífico, razón no les falta a los sindicatos dado que las llamadas “empresas colaborativas” establecen formas de pago, condiciones del servicio a brindar, estándares de calidad e incluso la posibilidad de amonestar unilateralmente a los prestadores del servicio (“¿Nueva economía colaborativa?,” 2019).

Entre las empresas que basan su modelo de negocio en la colaboración, Uber es la más reconocible y por tanto la que ha estado en debate sobre la legalidad o no de su servicio. En los últimos meses del 2019 ha sufrido reveses legales en distintas partes del mundo como en California, EE.UU. Dicho Estado aprobó una ley que busca considerar como trabajadores a todos aquellos usuarios conductores que cumplan una labor controlada por la empresa y/o que brinden el servicio de taxi mediante Uber de forma regular (“Taxis por aplicativo deberán reconocer a sus conductores como trabajadores,” 2019a).

Una medida aún más perniciosa se ha hecho en Colombia, en el cual se ha dado orden de suspensión a las actividades de Uber por cometer supuestamente competencia desleal al prestar irregularmente el servicio público individual de transporte (América Economía, 2019).

Otro tema que considerar dentro del marco legal de todo negocio presente en entornos digitales es el uso correcto y transparente de datos. El Estado provee una normativa que protege la información de sus usuarios y que está expresa a través de la Ley 29733, Artículo 5 que indica que el tratamiento de los datos personales debe mediar el consentimiento de su titular y, en el Artículo 9, la garantía de un nivel suficiente de protección para los datos personales que se vayan a tratar. Finalmente, existe la Norma Técnica Peruana “NTP-

ISO/IEC 17799:2007 EDI, que ordena que toda organización deberá verificar que su web site cuente con términos, condiciones de uso y una política de privacidad que haga hincapié en el uso responsable de la información personal de sus consumidores. De tal manera que esta información deberá hacerse conocida al usuario al momento de ingresar a la web de la empresa que brinda el servicio.

En ese sentido, que luego de todo lo expuesto en el análisis PESTEL, se concluye que existen las condiciones favorables para el desarrollo de un negocio que esté dirigido a un público en potencia y con proyección a futuro como los jóvenes y desarrollado en un entorno digital, cuyas proyecciones son muy favorables sin dejar de tomar en cuenta los potenciales cambios regulatorios que podrían darse, en especial en cuanto a las relaciones laborales. Juntando estas características y, realizándose en un mercado desatendido a la fecha, como los talleres de mecánica y un parque automotor grande, se crea la posibilidad de un contexto favorable para el desarrollo del plan de negocio que se está proponiendo.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo describir la metodología de investigación planteada para la obtención de información relevante sobre el mercado potencial y objetivo a través del uso de fuentes primarias y secundarias. Además, también se busca analizar los resultados obtenidos en la investigación correspondientes al modelo de negocio planteado.

4.2 Metodología de investigación

Con miras a desarrollar una propuesta de valor sólida y validada por el mercado, se buscó definir un proceso para elaborar la investigación de mercado de la mejor forma posible. En ese sentido, se realizó una investigación predictiva la cual busca anticipar el comportamiento de un mercado en cuanto a la demanda de un bien o servicio y el potencial de este. Para ello se seguirá la siguiente metodología planteada por Benassini (2009).

Figura 2. Metodología de investigación



Fuente: Benassini (2009).

Habiéndose planteado ya el problema, la presente investigación cuenta con dos etapas, una exploratoria y otra concluyente. Durante la primera etapa se busca conocer el comportamiento de compra, perfil de consumidor y opinión de expertos relacionados al servicio brindado por los talleres mecánicos. Para lograr ello, se recopiló información de fuentes primarias (entrevistas y *focus group*) y fuentes secundarias (estudios de mercado, notas de prensa, etc.). Terminada esta etapa, se tendrá como objetivo comprobar si la propuesta de negocio planteada tiene aceptación en el mercado, para ello se hará uso de la encuesta como herramienta de investigación.

4.3 Objetivo de investigación

4.3.1 Objetivo General

El objetivo de la presente investigación de mercado es validar la implementación de un modelo de negocio de intermediación comercial que concentre principalmente la oferta de servicios automotriz en Lima Moderna de los sectores 6 y 7.

4.3.2 Objetivos Secundarios

- Comprender la importancia del canal online para el negocio propuesto.
- Identificar el comportamiento de ambos segmentos (Talleres de mecánica y conductores).
- Identificar cuáles son las características más y menos valoradas del modelo de negocio.
- Calcular la demanda potencial para el público objetivo del modelo de negocios propuesto.
- Identificar cuál es la intención de pago del servicio propuesto en el segmento de talleres de mecánica.
- Identificar cuál es la intención de afiliación de los talleres de mecánica a la plataforma de intermediación comercial.
- Recopilar información que sirva de sustento para los planes de desarrollo del negocio.

En la Tabla 4.1 se detalla a través de qué metodología de investigación obtendremos la información para cumplir con los objetivos mencionados.

Tabla 4. 1. Objetivos de la investigación

Objetivo General	Objetivos secundarios	Herramientas
Validar la implementación de un modelo de negocio de intermediación comercial que concentre la oferta de servicios automotriz en Lima Moderna de los sectores 6 y 7.	Comprender la importancia del canal online para el negocio propuesto.	Entrevistas / Focus group / Encuestas
	Identificar el comportamiento de ambos segmentos (Talleres de mecánica y conductores).	Entrevistas / Focus group / Encuestas
	Definir cuál será la propuesta de valor única para el negocio.	Entrevistas / Focus Group
	Identificar cuáles son las características más y menos valoradas del modelo de negocio.	Encuestas
	Calcular la demanda potencial para el público objetivo del modelo de negocios propuesto.	Encuestas
	Identificar cuál es la intención de pago del servicio propuesto en el segmento de talleres de mecánica.	Encuestas
	Identificar cuál es la intención de afiliación de los talleres de mecánica a la plataforma de intermediación comercial.	Encuestas

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Mercado potencial y mercado objetivo

4.4.1. Mercado Potencial

Dado que la propuesta de negocio contempla la presencia de usuarios conductores y usuarios talleres, el público potencial también abarca esta dualidad. En el caso de los establecimientos de mantenimiento y reparación se han identificado 7,328 en todo Lima Metropolitana de acuerdo al Censo de Lubricantes 2017 elaborado por Lima Consulting (2017). Respecto a los conductores estos representan 2'441,647 en todo Lima Metropolitana también, acorde a data de APEIM (2019).

4.4.2 Mercado Meta

En relación a los talleres mecánicos, los esfuerzos tanto de promoción como de venta irán orientados principalmente a aquellos situados dentro de los distritos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, entiéndase Jesús María, San Miguel, San Isidro, Miraflores, La Molina, Lince, Magdalena, Surco, San Borja y Pueblo Libre. En total se identificó 537 talleres mecánicos.

En cuanto a los conductores de autos, el mercado meta está compuesto por aquellos hombres y mujeres dueños de automóviles que residen principalmente en los distritos de la zona 6 y 7 de acuerdo a APEIM. Dado que la fuente citada provee de información por hogares, se consideró como supuesto un automóvil y un dueño de este por cada hogar que respondía afirmativamente sobre la tenencia de este bien resultando así un total de 377, 438 dueños de automóviles.

4.5 Investigación exploratoria

En esta parte de la investigación, el enfoque consiste en explicar los procesos seleccionados para la recolección de información relevante que permita obtener conclusiones tanto para el segmento de talleres como para el segmento de conductores del servicio de intermediación. A raíz de esto, se puede concluir importantes hallazgos que ayudarán en el enfoque del plan de negocio. En esta primera etapa, se explica la metodología de la investigación cualitativa, iniciando con las entrevistas a los expertos.

4.5.1 Entrevistas a profundidad a dueños de talleres y expertos

Con la finalidad de comprender el entorno de estos segmentos, se seleccionaron a personalidades referentes de importantes instituciones en el sector automotriz y en plataformas de intermediación así como también, a expertos en el rubro de talleres de mecánica.

La metodología utilizada inicia desde conceptos extraídos en el análisis del marco conceptual y contextual, donde se selecciona temas acordes a los objetivos de investigación. En base a estos, se concluye en seis factores que engloban temas principales, los cuales se desglosan para hacer la estructura de la entrevista. En este sentido, en la Tabla 4.2 se detalla los nombres y cargos de los expertos seleccionados.

Tabla 4. 2. Relación de expertos entrevistados

Nombre	Empresa	Cargo	Experto en:
Fátima Toche	Iriarte & Asociados	Gerente Legal	Derecho de Nuevas Tecnologías, Publicidad y Marketing Digital.
Jim Alvarado	Concesionario Derco	Brand Manager Renault	Rubro Automotriz
Rolando Queen	Concesionario Ssangyong	Jefe de Ventas	Rubro Automotriz
José Reyes	Firbix	Ceo & Founder	Emprendimientos Startups y Nuevas Tecnologías.
Sebastián Cabrera	Beat Perú	Head of Marketing	Negocios de intermediación
Alberto Morisaki	Asociación Automotriz del Perú	Gerente de estudios económicos	Gremio aumotriz, legal y político
Adrián Revilla		Gerente General	
Jorge Girón	Lima Consulting Group	Gerente General	Talleres mecánicos
Jorge Terrones	Terrones Mecánica Automotriz	Dueño y administrador	
Alejandro Martínez	Puchi Car	Administrador	
Luis de la Cruz	Automotriz Inversiones de la Cruz	Dueño y administrador	
Francisco Obando	Servicentro Virgen de Chapi Obando	Dueño	

Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas dirigidas a cada uno de los expertos señalados fueron diseñadas a raíz de seis factores encontrados, de los cuales, a su vez se desarrolla sub factores orientados según su experiencia y territorio. En el caso de los dueños de talleres mecánicos se buscó que los entrevistados contarán con un local dentro del radio de acción del negocio (zona 6 y 7 de Lima Metropolitana). Cada entrevista fue grabada, previa coordinación y aceptación del entrevistado. El número de entrevistados se definió a partir de los factores a evaluar y la facilidad para acceder a ellos siguiendo así lo expuesto por Robles y Rojas (2015).

4.5.2 Focus group a dueños de automóviles

En esta etapa, la dirección es hacia el usuario final del negocio planteado, es decir, a los dueños de automóviles con la finalidad de obtener hallazgos de relevancia que permitan resolver parte de los objetivos propuestos. Para ello, se desarrolló la siguiente ficha como estructura del *Focus group*:

En la Tabla 4.3 y Tabla 4.4 se detalla la metodología utilizada para la realización de los *Focus group*:

- Perfil de los participantes: hombres y mujeres que son conductores de automóviles livianos que residen en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.
- Participantes por sesión: La cantidad seleccionada está dentro del rango recomendado (6-8 participantes) para la aplicación de esta herramienta de investigación de acuerdo a lo mencionado por Hernández (2008).

Número de sesiones: dicha cantidad se estableció tomando en cuenta la demografía de los usuarios (sexo) para validar si existía una diferencia significativa entre hombres y mujeres en cuanto a su opinión respecto al servicio de talleres mecánicos y la idea de negocio. En ese sentido la distribución se muestra en la Tabla 4.5.

Tabla 4. 3. Relación de factores, sub factores y preguntas para los expertos

Rel.	Factores	Subfactores	Preguntas
1	Marco Legal de negocios digitales de intermediación	Actualidad regulatoria	¿Considera usted que va a aumentar la regulación de los negocios digitales de intermediación? ¿Conoce algún proyecto de ley en el cual se incentive a una mayor regulación?
		Responsabilidades legales	¿Cuál es el límite de responsabilidad legal de un negocio de intermediación? ¿Qué consideraciones se debe tener al momento de elaborar los términos y condiciones del negocio?
		Validación de la propuesta de certificación de calidad de servicio de los talleres	Desde el punto de vista legal, ¿considera conveniente que la empresa de intermediación certifique la calidad del servicio hecho por los talleres mecánicos?
		Protección de datos	¿Qué consideraciones se debe tener al momento de establecer una política de protección de datos de un negocio digital de intermediación?
2	Taller de mecánica / Concesionario	Desarrollo y entorno de la industria	¿Cómo ve el clima de negocios para el sector automotriz de cara al 2020? ¿Considera que mejorará el próximo año?
		Diferencias entre concesionarios y talleres	¿Cuáles son los servicios más brindados por los talleres? ¿Cuáles son los márgenes que tiene un Concesionario vs un taller mecánico? ¿Cuánto tiempo de garantía se le da al cliente luego de hacer una compra en el concesionario? ¿Qué tan importante es la garantía para usuario que lleva el carro al concesionario? Cuando viene el cliente al concesionario, ¿qué tipo de servicio suele pedir?
		Post venta	¿Diría que la razón principal por la cual una persona deja el concesionario es por el tema de precio, más que el servicio?
		Principales Consideraciones	¿Cuáles son las principales consideraciones que se deben tener al momento de desarrollar una plataforma tecnológica de intermediación?
3	Plataforma tecnológica	Usabilidad	En base a su experiencia, ¿cómo es el proceso para definir el diseño y la usabilidad de la plataforma online de intermediación?
		Prototipado	¿Cuáles son las principales atributos que los usuarios valoran al probar un prototipo?
		Objetivos de negocio	¿Cuáles son los objetivos de Beat en un período de 3 años?
4	Marketing digital	Asignación de presupuestos	Entre conductores y pasajeros, ¿qué share de presupuesto se le da a cada uno? ¿Dentro de su presupuesto tienen un monto asignado al conocimiento del negocio?
		Estrategia de captación y fidelización de clientes	Sobre el tema de digital, en el caso de los conductores, ¿cómo los captan? ¿Cuentan con alguna campaña de Fidelización cuando notan que hay caída de usuarios? Adicional a la frecuencia de uso del usuario, ¿hay algún otro KPI que hagan seguimiento? ¿Qué metodología de captación de clientes recomiendan seguir para un negocio de intermediación tecnológica?
		Propuesta de Valor	En el caso de los usuarios, ¿cómo hacen para diferenciarse versus la competencia? ¿Tienen alguna estrategia en temas de confianza?
		Conocimiento del tipo de negocio	¿La educación es un pilar de la empresa?
		Viabilidad	¿Qué opina sobre la propuesta de negocios presentada? Tomando en cuenta su experiencia profesional ¿Qué consideraciones debe tener este modelo de negocio para que sea exitoso y sea una ventaja competitiva? ¿Le parece beneficiosa la propuesta mencionada? ¿Cambiaría algo de ella?
5	Usuarios de plataforma de intermediación	Conocimiento del tipo de negocio	¿La educación es un pilar de la empresa?
6	Propuesta de negocio	Viabilidad	¿Qué opina sobre la propuesta de negocios presentada? Tomando en cuenta su experiencia profesional ¿Qué consideraciones debe tener este modelo de negocio para que sea exitoso y sea una ventaja competitiva? ¿Le parece beneficiosa la propuesta mencionada? ¿Cambiaría algo de ella?
			¿Qué piensa de que exista una plataforma que le permita captar un mayor número de clientes? ¿Le parece a usted atractiva esta plataforma?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. 4. Ficha Técnica de *Focus group*

Objetivo del Focus	Percepción y aceptación sobre la propuesta de negocio más insights del segmento.
Lugar	Consulting Perú
Nº de Focus	3
Nº de participantes	8 por Focus más Moderador
Tipo de participantes	Dueños de automóviles que vivan en los sectores 6 y 7 de Lima Metropolitana.
Duración por focus	90 minutos aproximadamente por cada focus

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. 5. Distribución de los participantes

Nº	Tipo grupo
Sesión 1	6 mujeres / 2 hombres
Sesión 2	4 hombres / 4 mujeres
Sesión 3	6 hombres / 2 mujeres

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario de selección (Guía de pautas)

Se detallan las secciones principales que se desarrollaron en cada *focus group*. La guía completa se encuentra en el anexo 1.

- Introducción
- Hábitos de cuidado de su vehículo
- Elección de un taller mecánico
- Plataforma digital

Perfil del moderador:

Se buscará un moderador cuyo perfil sea el adecuado para entablar confianza y establecer un ambiente cómodo:

- Amable y seguro
- Empático con los miembros seleccionados.
- Con conocimiento profundo del tema
- Pendiente de las actitudes de los entrevistados para detectar cualquier señal de comportamiento.
- No relacionado a los entrevistados ni al equipo de trabajo que está desarrollando la propuesta de negocio.

Ambiente del *Focus group*:

Se buscó realizar los *Focus group* en un ambiente neutral, pero a la vez acogedor. Para ello, se alquiló una sala “Gesell” por un total de 2 horas por sesión ubicado en Miraflores.

Registro de la sesión:

Se registró cada sesión con una cámara video situada en un lugar que no incomodó tanto el trabajo del moderador como la participación de los integrantes del *Focus group*.

4.5.3 Resultados de la investigación exploratoria

Este capítulo tiene como finalidad conocer más a los segmentos a los cuales se dirige a través de los hallazgos obtenidos en cada una de las entrevistas y en base a la información recabada mediante cada factor. Se analiza cada entrevista a profundidad para determinar el aporte de cada experto a la investigación.

Conclusiones entrevistas a Expertos: Empresas e Instituciones relacionadas al modelo de negocio

Se detalla lo obtenido de las entrevistas a las empresas e Instituciones, buscando tener hallazgos que se aproximen a descubrir oportunidades. Cada respuesta se explica según cada factor explicado:

- **Marco Legal**

Actualmente con la alta difusión de las plataformas de tecnología, por ejemplo, la de taxis, las personas se encuentran cada vez más familiarizadas en contar con un intermediario dentro del servicio; sin embargo, aún no tienen claro cuál es el rol y el alcance de la responsabilidad de este tercer elemento, algo que las empresas de este tipo no han sabido comunicar debidamente hasta el momento.

Como consecuencia de ese desconocimiento, desde la perspectiva legal, la empresa sólo debería limitarse a hacer el servicio de intermediación y no responsabilizarse por la atención que se brinde finalmente en el taller. Según declaraciones de la experta en asuntos legales de nuevas tecnologías, Fátima Toche, Indecopi ha señalado que la empresa de intermediación no se puede deslindar al 100% en caso suceda algún problema con el consumidor al momento de haber llegado al taller por medio de la plataforma. Por ello, se recomienda que los términos legales y límites del servicio se encuentren bien detallados y al alcance del usuario y recomienda que los filtros al momento de la elección del taller sean cuidadosamente seleccionados, para reducir la probabilidad de futuros reclamos en caso haya deficiencias en el servicio final.

Sobre la regulación de este tipo de negocios, han existido iniciativas de parte del gobierno por realizar un control más exhaustivo en base a proyectos de ley; sin embargo, por los últimos acontecimientos político-sociales del país (principalmente el cierre del Poder

Legislativo), estas regulaciones han quedado en pausa. Dependerá mucho del gobierno de turno y de la posición que tomen, ya sea a favor o en contra dependiendo de su perfil liberal o conservador. Considera que la mejor forma de estar preparado en un negocio como este frente a una posible regulación más estricta es tener bien claro las responsabilidades y comunicarlas de la mejor manera hacia el consumidor final.

- **Concesionario**

Tanto el concesionario como el taller multimarca suelen brindar los mismos servicios, especialmente el mantenimiento general del automóvil; sin embargo, la principal diferencia de un concesionario con un taller multimarca son los repuestos que utilizan, ya que el concesionario usa repuestos originales de la marca y el taller multimarca de repuestos genéricos, lo cual hace que sus precios terminan siendo mucho más económicos que el concesionario, además que este último, incluye costo de mano de obra del mecánico, mientras que el taller multimarca, sólo los costos del producto o servicio.

Otro comparativo con los talleres mecánicos es el servicio post venta. Según declaraciones de Rolando Queen, jefe de ventas en Ssangyong, existen concesionarios que, al agrupar varias marcas, generan cuellos de botella en el servicio y, por ende, malestar en el cliente a tal punto de ser razón de abandono. Como consecuencia de esto, existe una alta tasa de abandono del concesionario posterior al término de la garantía del carro, la cual puede llegar al 80%. Sin embargo, luego de ello, el cliente empieza una etapa de búsqueda de un nuevo taller y la desconfianza aquí es muy alta.

- **Plataforma tecnológica**

Se debe tener en cuenta que, para el desarrollo de una plataforma tecnológica los atributos principales deben ser la funcionalidad y la practicidad. Para esto, es indispensable avanzar con el desarrollo de este, testeando los prototipos constantemente con los clientes tipos. Según declaraciones de José Reyes, CEO de Firbix, lo principal a tener en cuenta al momento de iniciar el desarrollo de la plataforma es el diseño de la marca, el cual será el norte para el perfil de la plataforma.

Es también importante para el negocio en sí, contar con flujo de caja y con una base de usuarios para que la plataforma sea atractiva al segmento de los talleres mecánicos, de esta manera le crea valor y sustento para que el ingresar sea más atractivo, además que se vuelve interesante para otras empresas y crea oportunidad de una compra futura, tal como pasó con WhatsApp y Facebook, por ejemplo.

- **Marketing digital**

A diferencia de los negocios tradicionales, los negocios de entorno digital como Beat (ex TaxiBeat) suelen limitarse a establecer objetivos a corto plazo (1 año) para mantenerse organizacionalmente dinámicos ante la coyuntura y el cambio tecnológico constante. Como aún el conocimiento sobre el funcionamiento de negocios como este no está muy claro por parte del consumidor, es recomendable realizar una estrategia de funnel de conversión, es decir, ir desde lo más general hasta conseguir el objetivo de negocio. Al inicio, para lograr la mayor exposición posible, es necesario una primera etapa de publicidad para generar “awareness”, luego entrar en una etapa de “consideración” donde ya hay un conocimiento previo sobre el concepto del negocio para poder incentivar la transacción o “conversión” y finalmente una última etapa de “Fidelización”, donde es clave generar que los clientes captados regresen a la plataforma y generar recompra más recomendación.

Un aspecto importante a tomar en cuenta es que este mercado es muy cambiante, por lo tanto, la evaluación constante de la data que genera la plataforma es clave para la toma de decisiones. En negocios de carácter tecnológico y digital, las evaluaciones deben ser en el día a día, ya que el mercado cambia constantemente y la competencia puede tomar la delantera. Adicional a las estrategias de comunicación, se recomienda tener un establecimiento físico donde se brinde atención. Es importante que el cliente sepa que, ante algún imprevisto, problema o consulta, puede contar con un espacio físico a dónde llegar y le resuelvan sus problemas. Este es un diferencial frente a empresas extranjeras de este tipo, por ejemplo.

- **Presupuesto de Marketing en negocios de Intermediación**

Un aspecto importante es la educación como punto clave en la comunicación de las empresas. De acuerdo con declaraciones de Sebastián Cabrera, jefe de Marketing de Beat Perú, gran parte de su presupuesto de Marketing dirigido a ambos segmentos (conductores y pasajeros) es dedicado a explicar de qué trata la intermediación, tanto para los pasajeros haciéndoles entender el límite de responsabilidad de Beat como dueño del App y hacia los conductores, para que entiendan que la tecnología y beneficios brindados por medio de la aplicación no es gratuita y, por lo tanto, hay un pago de por medio. Es así que el presupuesto de Marketing debe ser balanceado entre ambos segmentos. Si bien es cierto, las estrategias de ambos son distintas, no se puede desatender a un público del otro por mucho tiempo porque se puede crear desbalance y es un mercado tan competitivo que se puede ir de las manos.

- **Propuesta de negocio**

Sobre la propuesta de negocios, los expertos concluyeron que les parece una propuesta interesante y necesaria para el contexto actual en el que se encuentra el parque automotor limeño. Sin embargo, hay que tener en cuenta los siguientes puntos al momento de implementar el negocio:

1. Resistencia al modo de comunicar el negocio: la mayoría está acostumbrada a un modo tradicional de atraer nuevos clientes. Se debe profundizar que con esta plataforma se generará una demanda constante. (Sebastian Cabrera, Beat).
2. Protección de datos: es importante contar con una política de protección de datos y hacerlo visible en la plataforma además de contar con un libro de reclamaciones. Se debe compartir la menor cantidad de datos con los talleres y así evitar problemas mayores. (Fátima Toche, Iriarte & Asociados)
3. Monetización: es más factible monetizar el negocio a través de una membresía mensual; sin embargo, para concretar este pago con los talleres, es clave contar con un diferencial fuerte para ellos, como flujo de cotizaciones. (Jim Alvarado, Derco)
4. Publicidad en App: al formar una comunidad de conductores, hace que la aplicación sea relevante y atractiva en el medio automotriz para otras empresas que no son los talleres mecánicos. Lo que permite recibir ingresos por espacios publicitarios en la plataforma (Expertos Automotriz).

Conclusiones entrevistas a dueños de talleres mecánicos

La finalidad de estas entrevistas fue explorar el interés de los dueños de talleres en la propuesta de negocio e identificar oportunidades e insights del segmento.

- **Mercado de talleres mecánicos**

El mercado de talleres multimarca ha crecido como consecuencia del crecimiento del parque automotor y también por el incremento en la deserción de dueños de autos de cara a los concesionarios. A pesar de su crecimiento, este mercado en su mayoría sigue siendo informal, lo cual ha generado el uso de malas prácticas en cuanto a la competencia por precios llegando incluso a ser perjudicial para ellos mismos. Un canal nuevo que ha ampliado la oferta de talleres son las redes sociales, especialmente Facebook, donde ahora se puede encontrar “fan pages” de mecánicas automotrices las cuales lanzan promociones constantemente y, por lo tanto, tienen más facilidad de compararse con la competencia (Luis de la Cruz, Automotriz Inversiones de la Cruz).

- **Características del taller mecánico**

Hay tres clases de talleres mecánicos: los grandes, medianos y pequeños de los cuales la gran mayoría en Lima son medianos y pequeños, ya que, según declaraciones de Jorge Girón, Gerente General de Lima Consulting, solo el 10% de talleres mecánicos en Lima llega a ser catalogado como grande. Uno de los factores más importantes de esta clasificación es principalmente el espacio territorial con el que cuenta cada taller ya que actualmente es difícil encontrar espacios grandes donde establecer el negocio. Otro aspecto importante es la infraestructura del taller. En la actualidad, todos los autos nuevos vienen con una computadora incorporada, lo cual obliga al negocio a estar equipado con tecnología adecuada para atender los problemas del auto y también a estar actualizado con la normatividad del funcionamiento de estos. Un aspecto no menos importante a tomar en cuenta es la pulcritud que debe tener el taller a modo de carta de presentación, lo cual es un punto importante al momento de generar confianza en el cliente de acuerdo a lo mencionado por el entrevistado.

- **Captación de clientes**

La recomendación de un cliente hacia otro es lo más recurrente para la captación de clientes en los negocios de talleres mecánicos, ya que la confianza es el valor más importante para ellos, por ende, los dueños buscan que sus clientes a su vez sean referidos para enlazarlos con otros potenciales. En algunas oportunidades, inclusive, el mismo encargado o dueño del taller suele visitar a potenciales clientes para demostrarles que es un negocio de confianza y entablar directamente una relación con oportunidad a largo plazo.

No obstante, existen negocios que sí han desarrollado su comunicación a través de canales digitales como página web y, a su vez, realizan publicidad en medios como Google y otros en redes sociales como Facebook. El problema es que no siempre cuentan con el tiempo, ni el *expertise* necesario que se requiere para mantener un nuevo canal actualizado y con contenido afín al cliente.

- **Asignación de precio por servicio**

No existe un estándar de precios. Generalmente, este se define en el momento, dependiendo el tipo de servicio, marca de auto, tiempo que demore la reparación y según una previa investigación que se realice sobre los precios de la competencia cercana a la zona donde su ubica el taller. Si es que el servicio involucra compra de repuestos, este también puede variar, dependiendo si es original o uno genérico. Es por ello que, dada la competitividad entre talleres y las múltiples variables a considerar para la asignación de precios, los entrevistados manifestaron que no sería ideal predefinir uno en particular a cobrar

y que este aparezca en la plataforma digital. Con la llegada del internet y las redes sociales, muchos negocios han optado por lanzar promociones por medio de este canal, inclusive existen talleres que solicitan cotizaciones hechas por otros negocios para de esta forma poder mejorar la propuesta y conseguir más clientes.

- **Servicios al cliente**

En el tema de servicio al cliente, los expertos concluyen que la confianza es clave para la construcción de fidelidad en sus clientes. Sin este atributo es imposible que negocios como este se mantengan, ya que las personas suelen tener temor al dejar sus autos y no estar presentes en todo el momento que se encuentra en el taller. Es por eso que hay negocios que ya están enviando imágenes mediante el celular a sus clientes de cómo avanzan en el proceso de reparación de su auto para generar tranquilidad.

Otro atributo que valoran es la responsabilidad y profesionalismo de los mecánicos que atienden el local, lo cual, por ende, crea más confianza al saber que no se les dará información errada sobre su auto. Por último y, no menos importante, es la limpieza y orden del taller, lo cual sirve como carta de presentación hacia los clientes al demostrarles que es un negocio serio y con personal responsable y confiable.

- **Sobre la propuesta de negocio**

Los expertos indican que la propuesta de negocio les parece atractiva por la posibilidad de captar más clientes y entrar en un medio donde actualmente no se encuentran. Los puntos más resaltantes fueron los siguientes:

1. Ampliar los canales de promoción al mundo digital.
2. Facilidad para ubicar los talleres mediante geolocalización.
3. Ampliación en cartera de clientes.
4. Retroalimentación de los clientes sobre el servicio.

Conclusiones *Focus group* a conductores

En esta parte de la investigación exploratoria se analiza el comportamiento del público de conductores frente a la propuesta de negocio, dividiendo los resultados según ítem revisado en cada sesión.

- **Percepción hacia el Concesionario**

El precio cobrado por el servicio brindado por los concesionarios es percibido como excesivo en comparación con los talleres multimarca y es la principal razón por la que dejan de concurrir. Existe una sensación desagradable de estar obligados a llevar su auto al

concesionario debido a la garantía; por otro lado, perciben que pueden obtener un nivel de calidad de servicio similar en un taller multimarca por un costo mucho menor.

- **Percepción hacia el Taller mecánico**

El conductor elige un taller mecánico principalmente por recomendación, cercanía y especialización en alguna marca o repuestos que oferte. Se quedará en dicho taller si es que le genera confianza y obtiene una buena experiencia en el servicio brindado. Los entrevistados mencionaron que la primera impresión es muy importante al momento de evaluar de dejar o no su auto en el taller mecánico. Usualmente prestaban atención a las marcas de los autos presentes en el taller, la pulcritud del establecimiento, su infraestructura, y si el taller tenía el respaldo de alguna empresa aseguradora. Un atributo considerado también es la asesoría que brindan los empleados del negocio, especialmente por el público con menor conocimiento en mecánica, ya que los pueden prevenir de futuros mantenimientos y así planificar mejor sus presupuestos. El mecánico debe demostrar que es especialista en el rubro y no dará información errada al conductor.

También es importante la calidad en el servicio, que se cumplan los tiempos de entrega y que se comuniquen con ellos a tiempo en caso suceda algún imprevisto con el auto y sobre todo si hay algún incremento respecto a la cotización inicial, de esta manera, no se quiebra la confianza con el cliente.

- **Plataforma tecnológica**

Los conductores encuentran como principales características de la plataforma tecnológica: el sistema de calificación de talleres, filtros por talleres especializados en determinadas marcas y modelos de automóviles, seguimiento de servicio y la geolocalización de talleres.

Consideran que el sistema de calificación de talleres les brinda mayor seguridad sobre la calidad del servicio del taller mecánico que están evaluando. El filtro de talleres especializados y geolocalización le permite conocer qué talleres se adaptan a su vehículo y están cerca de su ubicación. La mayoría de los conductores está interesados en el seguimiento de servicio de su auto, debido a que de esta disminuye la incertidumbre sobre qué se le está realizando a su vehículo durante su permanencia en el taller. Con respecto a los nombres de marca, propuesto por los entrevistados para la plataforma tecnológica, estos están asociados principalmente a los atributos de seguridad, facilidad y diagnóstico (Ejemplo: Doctor Car, Doctor Auto, *Autolisto*, etc.).

- **Segmento conductores**

Se han identificado dos sub-segmentos entre los entrevistados: conductores que tienen poco conocimiento de conceptos mecánicos y aquellos que sí cuentan con ello. Los primeros valoraron que la plataforma pudiera darles *tips* mecánicos mientras que, los segundos, alertas cuando tengan que hacer una revisión a su vehículo y así mantenerse informados.

En ambos grupos resultó muy atractivo que el taller les brinde información sobre el proceso de reparación de su auto mientras este se encuentra en el taller. Informaron que sólo sería necesario por medio de WhatsApp, pero no correos electrónicos, salvo sea alguna promoción. Adicionalmente, hubo un pequeño debate sobre los posibles nombres que el negocio podría tener en base a lo explicado sobre este en cada sesión. La selección fue la siguiente:

1. Doctor Car
2. PractiCar
3. *Autolisto*
4. Instacar
5. Mecanix

4.5.4 Conclusiones generales de la investigación exploratoria

La investigación exploratoria ha permitido esclarecer puntos que en un comienzo se tenían como supuesto, para ahora poder replantear la propuesta de negocio en base a las opiniones recibidas por especialistas y ambos segmentos.

Desarrollo de propuesta de negocio: la idea inicial constaba sólo de una plataforma digital con acceso a talleres mecánicos, con un sistema básico de calificación que permitía hacer una reserva y conocer posibles precios solo de un servicio (mantenimiento). Al concluir la investigación, se vio necesario replantear la idea de negocio y transformarla en una plataforma de intermediación, donde se pueda encontrar, a través de geolocalización, talleres de mecánica multimarca que brinden servicios variados (no sólo servicio de mantenimiento) y en la cual se encuentre toda la información requerida sin que la promesa de un buen servicio sea responsabilidad directa de la plataforma.

Negocio digital: a raíz de la información obtenida, se detectaron características singulares propias de un negocio digital como el dinamismo del tipo de negocio, el cual implica una reevaluación constante de la estrategia comercial al ser parte de un entorno tecnológico en continua actualización, tanto a nivel de competidores como usuarios y un cuidado especial con los datos que ingresen a la plataforma. Asimismo, se ha decidido modificar la forma de monetización del negocio, dado que en un inicio se planteó generar un

cobro de una comisión por cada transacción realizada; sin embargo, gracias a los hallazgos obtenidos como la variabilidad de precio por tipo de carro, tiempo de reparación e incluso marca, no se considera viable el establecer precios fijos, por tanto esta opción dentro del modelo de negocios quedó descartado. Dicho esto, se evaluará en la etapa concluyente sobre la posibilidad de generar ingresos a través del cobro por suscripción mensual a los talleres mecánicos.

Finalmente, tanto el segmento de conductores como talleres de mecánica se mostraron interesados ante la propuesta inicial de negocio. De igual manera, cada público brindó información relevante sobre cómo mejorar la propuesta lo cual sirvió para desarrollar parte del formulario de encuestas a analizar en la investigación concluyente.

4.6 Investigación Concluyente

Como parte del proceso de investigación del mercado y tras los hallazgos encontrados en la etapa exploratoria, en este apartado se comentará acerca de la población, metodología y obtención de resultados obtenidos a partir del uso de la encuesta como herramienta cuantitativa. Dicha herramienta permitirá conocer principalmente el nivel de aceptación del público objetivo entorno a la propuesta de negocio.

4.6.1 Análisis de los resultados del estudio cuantitativo del segmento “Dueños/Administradores de Talleres Mecánicos”

A continuación, se detalla el análisis de los resultados de la encuesta al segmento de talleres mecánicos. Se explica el perfil del dueño y su consumo hacia medios digitales. Además, se analiza las características para determinar si un taller es considerado pequeño, mediano o grande. Una vez concluido el análisis del segmento se procede a detallar la aceptación del negocio y las oportunidades encontradas.

Metodología

Para definir el número de encuestas requeridas se consideró como base el “Censo de lubricantes a nivel nacional” realizada por Lima Consulting Group en junio de 2017. En ella se identificaron 12,230 talleres mecánicos en territorio nacional, de estos, 537 corresponden a los distritos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, entiéndase, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, Miraflores, San Borja, San Isidro, San Miguel y Santiago de Surco. Los talleres censados bajo esta segmentación pueden verse en la Tabla 4.6.

Tabla 4. 6. Número de talleres censados - Zona 6 y 7 de Lima Metropolitana

	Nº Talleres	
Total talleres en Lima Metropolitana	7,881	

Distritos sector 6 y 7 de Lima M.	N° Taller	%
Jesús María	8	1
La Molina	48	9
Lince	34	6
Magdalena	13	2
Pueblo Libre	29	5
Miraflores	59	11
San Borja	64	12
San Isidro	10	2
San Miguel	99	18
Santiago de Surco	173	32
Total Talleres	537	100

Fuente: Elaboración propia.

Para la recolección de datos de talleres mecánicos se definió un muestreo probabilístico estratificado proporcionado. Dicho tipo de muestreo requiere el establecimiento de estratos homogéneos internamente y heterogéneos entre diferentes grupos, asimismo la muestra debe presentar las mismas proporciones que se observan en la población (Ochoa, 2015). En ese sentido, en el presente caso se debe asignar una proporción similar de talleres a encuestar acorde a la distribución porcentual observada en el cuadro presentado líneas arriba.

Para establecer el tamaño de la muestra se utilizó el método estadístico clásico (Aguilar, 2005) necesitando 225 entrevistados pudiendo ser estos dueños y/o administradores de talleres mecánicos. Se estableció que sean ellos las únicas personas a encuestar dentro del taller dado su poder de decisión sobre el negocio. La ficha técnica de la encuesta puede verse en la Tabla 4.7.

Tabla 4. 7. Ficha técnica de la encuesta

Población objetivo	Hombres y mujeres que sean dueños y/o administradores de un taller mecánico de los distritos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.
Unidad de estudio	Una persona residente que sean dueños y/o administradores de un taller mecánico de los distritos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.
Volumen de público objetivo	537
Nivel de confianza	95%
Heterogeneidad	50%
Error Estimado	5%
Tamaño de la muestra	225

Fuente: Elaboración propia.

Perfil del encuestado:

El rango de edades de los entrevistados oscila entre los 20 y 70 años de edad, siendo el rango predominante entre 30 y 49 con el 56%, le sigue el rango de 50 a 59 años con 27%.

Dada la importancia del canal digital para la propuesta de negocio, una parte de las preguntas fue para saber qué tan digitalizado están los encuestados. Por tal motivo, se concluyó según resultados de las encuestas, que el 99% usa algún medio digital, donde WhatsApp fue el medio de más consumo con el 47%. Sin embargo, si se analiza al rango de edad de mayor presencia en las encuestas, Facebook es el medio más usado. Se concluye que las personas responsables de los talleres son adultos ya digitalizados, que usan con familiaridad plataformas como redes sociales y de mensajería. Este es un hallazgo importante para este tipo de negocio dado su perfil, ya que se puede deducir que la adopción del mecanismo podrá ser más sencilla.

Perfil del taller mecánico:

Como primer paso, se requiere identificar las características del taller mecánico para luego poder clasificarlo en taller grande, mediano o pequeño. Del total de talleres encuestados, el 86% cuenta con un rango de 1 a 10 empleados, 9% cuentan con 11 a 15 empleados y 4% entre 16 y 25. Además de la cantidad de empleados, se les preguntó por el promedio de servicios que realizan en el mes a lo cual el 81% realiza como máximo 100 servicios: 39% entre 0 y 50 y 42% entre 51 y 100 servicios al mes. El 19% restante llega a hacer entre 100 y 300 servicios como promedio. Al momento de cruzar la cantidad de servicios con el número de empleados, se notó una tendencia de, a más empleados, más número de servicios realiza el taller.

Con estos datos se concluye que la mayoría de los talleres encuestados son de perfil pequeño / mediano. Según declaraciones de Jorge Girón realizada en la entrevista a expertos, sólo el 10% de los talleres de Lima son considerados grandes, especialmente por un tema de espacio e infraestructura y el tipo de tecnología que usan. Los datos indican que la gran mayoría de talleres cuenta con pocos empleados (de 0 a 10) y, por lo tanto, realiza menos servicios como promedio al mes.

Adicionalmente, es importante saber si cuentan con historial de inversión en publicidad, especialmente en medios digitales y así conocer su predisposición hacia la propuesta de negocio. El 51% de los talleres encuestados respondió haber invertido en publicidad digital; donde el rango que más predominó fue entre S/0 y S/500 soles, mientras que pocos talleres invirtieron en el rango más alto de S/1,500 y S/2,000. De ese 51%, los que más invirtieron fueron los más jóvenes, entre 20 y 39 años y con mayor cantidad de servicios promedio al mes. El medio en el que más se invirtió fue Facebook y páginas webs. Por otro lado, resulta interesante acotar por qué el 49% de los encuestados no invirtió en publicidad digital. El 32%

informó que invierte, pero en otros medios no digitales, mientras que el 30% declaró que no es útil. Estas dos razones por las cuales no invirtieron están muy relacionadas y son consecuencia una de otra.

En conclusión, este segmento de talleres de mecánica es, en su mayoría, negocios de infraestructura pequeña y mediana, con pocos empleados y un promedio moderado de servicios cuyos dueños y/o responsables son adultos ya familiarizados con el uso de medios digitales, especialmente Facebook y WhatsApp. Sin embargo, casi la mitad no confía en estos para publicitar su negocio, principalmente porque aún no le encuentra la utilidad. Por otro lado, los que sí invierten en publicidad no lo ven como una acción relevante dentro de su presupuesto, al predominar rangos pequeños de inversión como promedio mensual.

Aceptación de la propuesta de negocio

Uno de los principales objetivos de la etapa concluyente de la investigación de mercados es determinar el nivel de aceptación de la propuesta de negocios con el público objetivo. Este resultado permitirá estimar la demanda con la que contará el negocio. En cuanto al nivel de aceptación de la propuesta el 15% de los encuestados que respondió “Definitivamente Sí” estaría dispuesto a que su taller mecánico esté presente en esta plataforma digital propuesta. La mayoría, un 66%, respondió “Probablemente Sí” estaría dispuesto a que su taller esté presente en la plataforma. Por lo tanto, se concluye que hay un 81% de disposición de los talleres en aparecer en esta plataforma que les permitirá conseguir nuevos clientes. Mientras que existe un 19% que “Definitivamente No” estaría dispuesto a participar en la plataforma.

Tabla 4. 8. Disposición a participar en la propuesta

Respuesta	Porcentaje
Definitivamente Si	15.00%
Probablemente Si	66.00%
Definitivamente No	19.00%
Total	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Al cruzar la información de aceptación de la propuesta con el tamaño del taller (número de servicios mensuales) se observa que la gran mayoría de los talleres está dispuesto a participar en la plataforma. Tomando cuenta solamente los talleres que desean pertenecer a la plataforma se puede identificar cuáles son los beneficios que más valoran de ella. El

beneficio de más valor fue la posibilidad de tener contacto constante con los clientes para avisarles cómo va la atención de sus autos, envío de promociones u otros mensajes siendo valorado por 84% de los encuestados. Mientras que en segundo lugar el 71.6% cree importante la geolocalización, lo que permite que los conductores sepan si su taller se encuentra cerca de ellos.

Con respecto a la modalidad de ingreso o uso de la plataforma, el 81.5% de los encuestados estuvo a favor de que sea a través de aplicativo móvil, lo cual refuerza bastante el crecimiento constante en el uso y compra de Smartphones en el mercado peruano. Dentro de las funcionalidades más valoradas en la plataforma sería en 61%, que sea de fácil navegación y 55.6% que sea de rápida respuesta hacia el usuario. Por lo cual la plataforma debe contar con una navegación muy intuitiva para el taller.

Para poder calcular el precio que está dispuesto a pagar cada tipo de taller se realizaron preguntas de qué precio considera caro, justo y barato para una suscripción mensual a la plataforma digital, en la Tabla 4.9 se muestran los resultados de esta banda de precios. Esta banda permitirá adaptar la propuesta de precios a cada segmento de mercado y establecer paquetes personalizados.

Tabla 4. 9. Banda de precios calculada

Valores	Precio Promedio
Monto_Justo	S/97
Monto_Barato	S/47
Monto_Caro	S/181

Fuente: Elaboración propia.

Estimación de la demanda (talleres)

Tomando en cuenta la información obtenida en las encuestas sobre el nivel de aceptación y de pago de la propuesta de negocios se puede concluir que 70% del mercado de talleres estaría dispuesto a pagar por una suscripción plataforma. Según el estudio realizado por Lima Consulting Group el mercado total de talleres para los sectores 6 y 7 de Lima Metropolitana es de 537 talleres censados. Tomando esto en consideración la demanda potencial de clientes sería de 328 talleres mecánicos.

4.6.2 Análisis de los resultados del estudio cuantitativo del segmento “conductores”

Metodología

Tomando en cuenta la necesidad de conocer el interés de las personas por la propuesta de negocio y su predisposición a ser usuarios del servicio, se definió la encuesta como la

herramienta metodológica más afín, dada la posibilidad de conocer la opinión de los usuarios en menor tiempo, costo y estandarización en la obtención de la información (Casas, 2003). La encuesta fue dirigida a dueños de automóviles (hombres y mujeres) que viven en los distritos correspondientes a las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana acorde a la clasificación de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). Dichas zonas comprenden los siguientes distritos: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.

Para la determinación de la muestra se utilizó el método estadístico (Aguilar-Barojas, 2005) sobre la base del público mencionado anteriormente, de la fuente de datos de consideró la data provista por el APEIM la cual presenta sus resultados en base a hogares. Como ya se mencionó, para fines de la investigación se consideró como supuesto un automóvil y un dueño de este por cada hogar que responda afirmativamente sobre la tenencia de este bien. Es en ese sentido la ficha técnica de la encuesta resultó según lo presentado en la Tabla 4.10.

Tabla 4. 10. Ficha técnica de la encuesta

Población objetivo	Hombres y mujeres residentes de los distritos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana que son dueños de un automóvil.
Unidad de estudio	Una persona residente de los distritos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana que es dueña de un automóvil.
Volumen de público objetivo	377, 438
Nivel de confianza	95%
Heterogeneidad	50%
Error Estimado	5%
Tamaño de la muestra	384

Fuente: Elaboración propia.

Para la recopilación de datos se optó por realizar un muestreo no probabilístico por conveniencia. Si bien esto representa limitaciones para la investigación en términos de inferencias de cara a la población objetivo, cabe señalar que dado la especificidad del público objetivo no se requiere, necesariamente, garantizar una diversidad y representación significativa (Tamayo, 2001). La encuesta fue realizada de forma digital, para ello se utilizó la herramienta de recolección Survey Monkey. Dicha decisión permitió monitorear los resultados en tiempo real.

Perfil del encuestado

Para el estudio cuantitativo se realizaron 400 encuestas distribuidas a personas mayores de 18 años. Se consideraron dos preguntas filtros (posesión de automóvil y distrito de residencia) para tener una mayor certeza del perfil de usuarios encuestados. De acuerdo a los

resultados obtenidos, la mayoría de encuestados corresponden al sexo masculino (66%), mientras que el 34% restante está conformado por personas del sexo femenino. La edad de los encuestados está concentrada en su mayoría en un rango de 20 a 35 años (62%) (Ver Anexo A). En cuanto al distrito en que residen destacan Surco (35%) y Miraflores (13%), los demás distritos tienen una distribución uniforme de respuestas sobre este tópico (alrededor de 7% cada uno).

Propiedad y cuidado del automóvil

Un 63% de los encuestados responde que no se encuentra dentro del periodo de garantía del concesionario, mientras que el 37% restante sí lo está. De este último grupo, si bien casi la totalidad de encuestados con vehículos dentro del periodo de garantía responden que llevan su automóvil al concesionario (87%), este resultado varía considerablemente al no contar con dicha garantía. Se identifica que sólo el 28% de encuestados se mantiene en el concesionario una vez terminado su periodo, el resto de usuarios van a talleres multimarca (63%) o reciben el servicio a domicilio (9%). Cabe señalar que el porcentaje de permanencia en concesionarios está acorde con lo mencionado por los expertos entrevistados durante la etapa exploratoria.

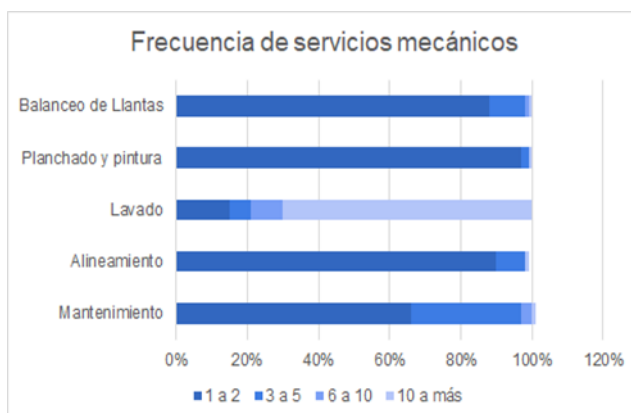
En cuanto al nivel de conocimiento sobre el funcionamiento del automóvil, se puede observar diferencias entre los sexos, en el caso de los encuestados hombres el 58% menciona tener un conocimiento “bueno/muy bueno” mientras que sólo el 31% de sus pares femeninas indicó dicho nivel. La mayoría de encuestadas (67%) menciona tener un conocimiento “deficiente/regular” (Ver Anexo B).

Se observa una diferencia considerable entre el nivel de conocimiento sobre el funcionamiento del auto a nivel de género. Dicho esto, se buscó profundizar en el análisis, haciendo un cruce con la data de gasto promedio semestral del automóvil. Se identificó que los hombres tienen un gasto promedio de “501 a 1,000 soles” (46%), mientras que en el caso de las mujeres el gasto promedio semestral no es homogéneo pudiendo variar de 1,000 a 1,500 soles (Ver Anexo C).

Frecuencia y valoración de servicios ofrecidos por el taller mecánico

En cuanto al uso de servicios relacionados al automóvil, se identificó que en la mayoría de los casos la frecuencia de los servicios listados tiene una ocurrencia de “1 a 2” siendo el único con una frecuencia mayor el de “lavado” (Ver Figura 3).

Figura 3. Frecuencia de servicios mecánicos



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, de los atributos que se valoran del servicio de taller mecánico, se determinó el siguiente orden de importancia:

1. Ubicación (menos valorado)
2. Disponibilidad
3. Transparencia
4. Precio
5. Calidad del Producto
6. Calidad del Servicio (más valorado)

Es importante destacar que los dos extremos (“ubicación” y “calidad del servicio”) presentan una fuerte elección en cuanto a las posiciones obtenidas dado que casi el 40% de encuestados estuvo de acuerdo (Ver Anexo D).

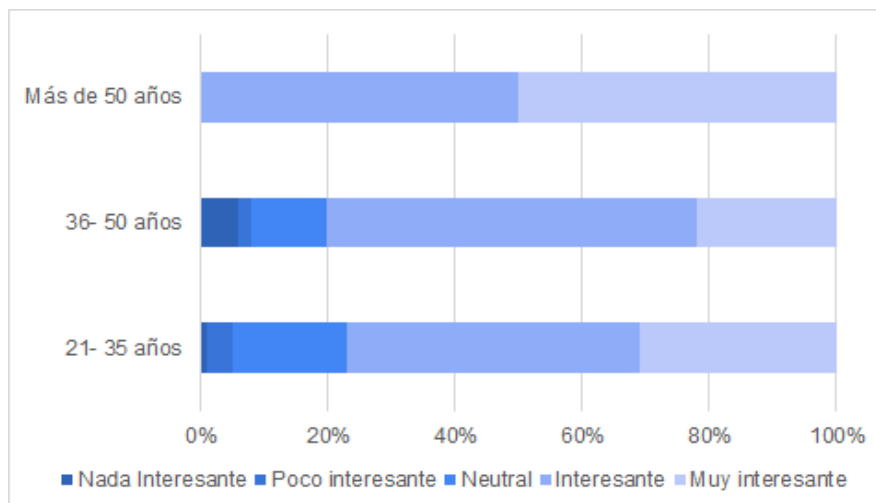
Aceptación de la propuesta de negocio

Como uno de los principales objetivos de este estudio cuantitativo es evaluar la aceptación del modelo de negocio planteado entre los encuestados que conforman el público objetivo al que se apunta, estos resultados permitirán estimar posteriormente la demanda de mercado con la que el negocio podría contar en los próximos años.

En relación a la aceptación del modelo de negocio, los usuarios en un 29% lo consideran muy importante, mientras que la gran mayoría (50%) indica ser importante. Por otra parte, el 15% de los encuestados le resultó indiferente y finalmente, entre las opciones de “nada

interesante y poco interesante” no superan el 6% del total. Adicionalmente, se hizo un comparativo con la variable edad para determinar alguna variación relevante y los comportamientos no alteran los resultados obtenidos. Esto indica que el modelo de negocio es aceptado por la mayoría de encuestados sin importar su edad (Ver Anexo E).

Figura 4. Interés por la propuesta de negocio - conductores



Fuente: Elaboración propia

Entre los factores que conllevarían a la utilización de la plataforma, el 65% de los encuestados indicaron que el factor principal para su uso, sería la utilización del “sistema de calificación de talleres”. La segunda preferencia por el factor de uso lo comparte la “variedad de servicios” (47%) y la “geolocalización” (45%). Este resultado permite conocer en mayor medida la preferencia de los usuarios respecto a los factores que deben destacarse dentro de la propuesta de valor. Finalmente, sólo el 37% de la muestra manifestó su preferencia a la “facilidad de uso” como un factor para el utilizar la plataforma (Ver Anexo G).

Posteriormente se preguntó sobre los factores a considerar para elegir un taller mecánico dentro de la plataforma. En este caso la mayoría de encuestados (72%) indicaron que la “calificación de otros usuarios” les resulta el factor más relevante, pues consideran que las diversas opiniones de otros usuarios avalan la toma de decisión para acceder a un servicio. Por otro lado, un 55% considera como segundo factor “las ofertas y promociones” que los talleres puedan otorgar y la “cercanía” del taller mecánico representó el tercer factor más valorado con un 49%.

Comparando los resultados, se pudo encontrar los tres ejes principales y sus justificaciones En caso del primer eje, la razón por la que se valora el sistema de calificación,

es la posibilidad de conocer la opinión de los otros usuarios. Por otra parte, en el segundo eje, la “variedad de servicios” se sustenta en función a la búsqueda de “ofertas y promociones”. Finalmente, la “geolocalización” se reconoce como el tercer eje de mayor importancia y es la cercanía o la posibilidad de encontrar un taller cercano, lo que se valoraría de este factor (Ver Anexo H).

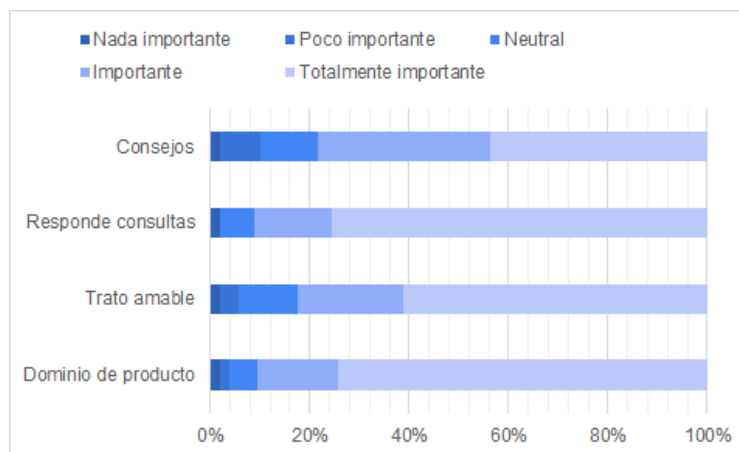
Respecto a la modalidad de ingreso, los encuestados en su mayoría (74%) accederán a la plataforma a través del aplicativo móvil, mientras que un 13% considera ingresar por el portal web y finalmente, el restante 13% le resultó indiferente cualquiera de estas opciones (Ver anexo I).

Por otra parte, con respecto a lo que se valoraría más del funcionamiento de la plataforma, la mayor incidencia se registra en el fácil “manejo a la hora de navegar” con un 53% de los encuestados y que conjuntamente con la opción “rápida respuesta” (29%) conforman los valores más importante dentro del funcionamiento de la plataforma. Una menor valoración de los encuestados (12%) está referido a “que no presente fallas” y un sólo un 6% valora el acceso a la plataforma “ingresando por Facebook/ e -mail” (Ver Anexo J).

Respecto a la relevancia de contar con un Centro de Atención Presencial, el 11% de encuestados considera “muy importante” contar con dicho servicio, mientras que el 33% lo considera “importante”. Asimismo, al 25% esta opción le resulta indiferente. Sin embargo, también existe un 21% de la muestra que es una opción “poco importante” y para un 10% es “nada importante”. Dados estos resultados, se ha identificado una dispersión en cuanto a las opiniones, lo cual no refleja la relevancia esperada al momento de plantearse esta propuesta. En ese sentido, no se justificaría la creación de este Centro de Atención Personalizado (ver Anexo K).

Con respecto a las características más valoradas de un vendedor, se puede observar que los variables listadas tienen una valoración similar, una de otra, por lo que buscará en el Plan de Recursos Humanos una preocupación uniforme a la hora de determinar el perfil y contratar a los colaboradores futuros de la empresa.

Figura 5. Características valoradas de un vendedor



Fuente: Elaboración propia.

4.6.3. Conclusiones generales

En esta parte del capítulo, se validan los hallazgos obtenidos en la etapa de investigación exploratoria. Se confirmó que el sistema de calificación de talleres es el atributo más valorado por el segmento de conductores, seguido de la variedad de servicios y geolocalización, mientras que por el lado del segmento de talleres, los atributos más valorados fueron el estar en constante comunicación con sus clientes y tener la oportunidad de ampliar su cartera. Asimismo, en temas de inversión en publicidad por parte de los talleres mecánicos, el 51% ha invertido en publicidad para su taller principalmente en redes sociales y portales web. El resto no invirtió por razones de desinterés y desconocimiento sobre cómo publicitar su negocio.

En lo que respecta al tipo de plataforma más aceptada para la propuesta de negocio, tanto conductores como talleres mecánicos concluyeron que les resultaría más atractivo acceder a la plataforma mediante un aplicativo móvil, lo cual está relacionado con los resultados obtenidos en la primera etapa de la investigación exploratoria donde se presentó una preferencia por este canal. Finalmente, se validó con ambos segmentos la aceptación de la propuesta de negocio con los cambios mencionados en las conclusiones de la etapa exploratoria. Asimismo, la aceptación de un posible pago por membresía de la plataforma tuvo una buena aceptación al ser el 70% de los talleres que mostraron interés por la plataforma quienes estarían dispuestos a pagar por tener una participación en el negocio.

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO

5.1. Introducción

Este capítulo tiene como objetivo describir el plan estratégico de la propuesta de negocios, el cual busca desarrollo de una plataforma de intermediación que concentre la oferta de servicios automotores principalmente en los distritos del sector 6 y 7 de Lima Metropolitana. Se expondrá la misión y visión de la empresa y los valores a través de los cuales se rige para poder brindar el mejor servicio para los clientes. Se buscará establecer la propuesta de valor a través del cual se diferenciara en un mercado donde no existe una solución. El planteamiento busca como estrategia lograr que el mayor número de usuarios conductores utilicen esta plataforma de intermediación y que estos cuenten con talleres calificados que deseen obtener una mayor exposición que les permita conseguir nuevos clientes.

5.2. Misión visión y valores

Los enunciados aquí descritos han sido elaborados tomando como base la metodología planteada por Fred R. David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”.

Misión

Brindar espacios de vinculación que involucre a la comunidad de participantes del sector automotriz peruano bajo una gestión responsable de recursos que genere valor para los accionistas, clientes y colaboradores (Ver Anexo 1).

Visión

Ser reconocida como un referente dentro del sector automotriz en Lima-Perú, sobretodo en la intermediación de servicios mecánicos para automóviles en los próximos 5 años.

La visión se ha elaborado tomando en cuenta el periodo de evaluación de la presente tesis (5 años - mediano plazo) y la delimitación geográfica a la que se busca llegar en ese periodo (Lima-Perú).

Valores

Confianza: Buscamos crear confianza en los usuarios de la plataforma para que pueda seleccionar un taller mecánico que haya sido previamente calificado por los usuarios.

Rapidez: Crear un medio ágil a través del cual los usuarios pueden rápidamente encontrar soluciones para su vehículo.

Innovación: Buscar siempre nuevas y mejores formas de proveer el servicio en beneficio de nuestros cliente y usuarios.

Orientación al cliente: Buscar que el cliente sea el centro de la estrategia de negocio, brindándole una oferta cada vez más de acuerdo a sus necesidades.

5.3. Análisis del entorno externo

A través del análisis externo se define estrategias que permitan hacer frente a posibles amenazas latentes del negocio y aprovechar las oportunidades brindadas por la situación actual del mercado. Este análisis se ha realizado tomando como base el análisis contextual descrito.

5.3.1. Análisis de las oportunidades

Se analiza las oportunidades del negocio para así establecer estrategias que brinden un beneficio a la propuesta de negocio (ver Tabla 5.1).

5.3.2. Análisis de las amenazas

Se analizarán las amenazas del negocio para así establecer estrategias que permitan afrontarlas en la propuesta de negocio (ver Tabla 5.2).

5.3.3 Matriz EFE

El éxito de una estrategia de un nuevo negocio se trata de conocer cuáles son los factores externos, analizando las amenazas latentes que existen que se deben vigilar y las oportunidades negocios que se pueden aprovechar para el crecimiento del negocio. Para esto la Matriz EFE permite saber cuáles de estos factores impactarán más al negocio y deben ser priorizados al momento de aplicar las estrategias.

Tabla 5. 1. Análisis de oportunidades

Oportunidades		Estrategias	
O1.	Existe un alto nivel de aceptación de la propuesta de negocios por parte de los usuarios conductores	E1.	Ofrecer un servicio que brinde confianza a través de un sistema de calificación y que cuenta con un alta variedad de servicios afiliados.
O2.	Talleres dependen mucho del WOM y tienen poco conocimiento sobre publicidad digital	E2.	Ofrecer al taller mecánico la posibilidad de ampliar su cartera de clientes a través del canal digital de forma rápida y didáctica.
O3.	La idea se presenta atractiva para diversos sectores del mercado automotriz en general.	E3.	Ofrecer espacios publicitarios dentro del aplicativo móvil a diversas marcas relacionadas al sector automotriz sin que estas compitan con los talleres mecánicos.
O4.	Actualmente no existen muchas aplicaciones similares a la propuesta de negocios.	E4.	Posicionar la propuesta como un negocio innovador que conecta de forma innovadora a conductores con talleres mecánicos.
O5.	Oportunidad de expansión a más distritos de Lima fuera de la zona 6 y 7.	E5.	Comunicar la propuesta de negocio tanto a distritos de la zona 6 y 7 como distritos aledaños.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. 2. Análisis de amenazas

Amenazas		Estrategias	
A1.	Alta competencia entre talleres mecánicos por el precio de sus servicios, lo que dificulta una estandarización.	E6.	Ofrecer una plataforma que no muestre precios, solo los servicios que brinda el taller y sus características. Permitir que talleres publiciten para obtener mayor flujo de clientes.
A2.	Bajas barreras de entrada que posibilitan que se desarrollen aplicaciones similares que se vuelvan competencia.	E7.	Enfocar la propuesta en los valores de confianza, rapidez, innovación y orientación hacia el cliente que nos permita brindar un propuesta de valor única.
A3.	Servicios mecánicos que no satisfagan al cliente y generan mala imagen de la plataforma	E8.	Comunicar claramente en la plataforma las responsabilidades que se asume como intermediario. Tener un buen filtro de talleres que puedan aparecer en la plataforma. Los que cuenten con malas calificaciones continuas serán retirados.
A4.	En caso el crecimiento económico no sea el esperado, es probable que el uso de servicios publicitarios disminuya y, por consiguiente, también los ingresos de la plataformas bajen	E9.	Buscar el incremento del flujo de usuarios en la aplicación a través de campañas de awareness que permitan el constante ingreso de nuevos clientes.
A5.	Cambios en el marco regulatorio legal o impuestos que se puedan imponer a negocios de intermediación.	E10.	Tener los términos legales y límites de responsabilidad bien detallados y al alcance de los usuarios. Estar actualizados constantemente en las nuevas normativas relacionadas al negocio.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. 3. Matriz EFE

Oportunidades y Amenazas		Peso	Valor	Puntuación Ponderada
O1.	Existe un alto nivel de aceptación de la propuesta de negocios por parte de los usuarios conductores	0.16	4	0.64
O2.	Talleres dependen mucho del WOM y tienen poco conocimiento sobre publicidad digital	0.14	4	0.56
O3.	La idea se presenta atractiva para diversos sectores del mercado automotriz en general.	0.08	3	0.24
O4.	Actualmente no existen muchas aplicaciones similares a la propuesta de negocios	0.10	2	0.20
O5.	Oportunidad de expansión a más distritos de Lima fuera de la zona 6 y 7.	0.05	2	0.10
A1.	Alta competencia entre talleres mecánicos por el precio de sus servicios, lo que dificulta una estandarización.	0.05	2	0.10
A2.	Bajas barreras de entrada que posibilitan que se desarrollen aplicaciones similares que se vuelvan competencia.	0.10	3	0.30
A3.	Servicios mecánicos que no satisfagan al cliente y generan mala imagen de la plataforma	0.15	4	0.60
A4.	En caso el crecimiento económico no sea el esperado, es probable que el uso de servicios publicitarios disminuya y, por consiguiente, también los ingresos de la plataformas bajen	0.06	2	0.12
A5.	Cambios en el marco regulatorio legal o impuestos que se puedan imponer a negocios de intermediación.	0.11	3	0.33
Valor de la Matriz EFE		1		3.19


Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvo un valor de 3.19 en la Matriz EFE lo que supera el 2.50. Esto significa que se cuentan con buenas estrategias que permitirán aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan y al mismo tiempo minimizar el riesgo de las amenazas que se encuentran latentes en el mercado. Las oportunidades O1 y O2 y las amenazas A3 y A5 han sido los de puntajes más altos en la Matriz EFE por lo cual serán desarrolladas a continuación a mayor detalle en los objetivos estratégicos.

5.4. Estrategias competitivas genéricas

La presente propuesta de negocios plantea utilizar la estrategia de diferenciación de Michael Porter para el ingreso y mantenimiento del mercado. Esto debido a que busca brindar a los conductores de los sectores 6 y 7 de Lima Metropolitana un taller mecánico confiable y, ofrecer a los talleres mecánicos multimarca una alternativa diferente para ampliar su cartera de clientes y así poder obtener mayor información de ellos. Esta estrategia permite hacer una propuesta de valor única a los clientes y así brindarles una solución ad-hoc a sus necesidades.

Figura 6. Matriz estrategias genéricas de M. Porter

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	 Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Elaboración propia.

Ya definido que se va utilizar una estrategia de diferenciación, la propuesta de negocios busca innovar en la manera en que las personas seleccionan un taller mecánico y de esta forma educar al usuario, cambiar su comportamiento y tomar una decisión mucho más informada respecto a su auto. Al mismo tiempo se busca que los usuarios y talleres obtengan una experiencia de cliente única en la plataforma y sean fidelizados en cada punto de contacto con un servicio y producto libre de problemas.

A continuación, se presentan las principales acciones que se van a realizar para alcanzar los objetivos:

- Entregar una plataforma que sea fácil de navegar y con una estructura intuitiva que haga que la experiencia se amigable para los usuarios.
- Establecer un proceso de filtro riguroso para los talleres que deseen pertenecer a la plataforma y de esta manera reducir la posibilidad de malos servicios.
- Crear un sistema de calificación de talleres fácil de entender basado en las principales consideraciones obtenidas por los usuarios finales en la investigación.
- Integrar la geolocalización al motor de búsqueda de la plataforma con el fin de ayudar a los clientes a conocer lo mejores talleres cerca de su ubicación.
- Ofrecer dentro de la plataforma una gran variedad de contenidos relacionados a *tips* de mecánica y gestión del negocio de talleres que incentiven al usuario a utilizarla varias veces incrementando las ocasiones de consumo (frecuencia).
- Publicar los términos legales y límites de responsabilidad bien detallados y al alcance del usuario para reducir el riesgo legal.

Con el fin de cumplir con todos los objetivos estratégicos, se busca implementar estas estrategias en los planes de Marketing, Ventas, Recursos Humanos y de Tecnología.

5.5. Matriz ANSOFF

Se realizó la Matriz de ANSOFF con el fin de establecer cuál debe ser la estrategia de crecimiento para la propuesta de negocios al ser un producto nuevo y tener un mercado de mantenimiento y reparación automotriz ya existente. Tomando en cuenta esta información se puede establecer que es necesario aplicar una estrategia de crecimiento de “Desarrollo de Nuevo Producto” el cual se debe introducir al mercado existente con el fin de poder crear un negocio que sea sostenible en el tiempo.

Figura 7. Matriz de ANSOFF

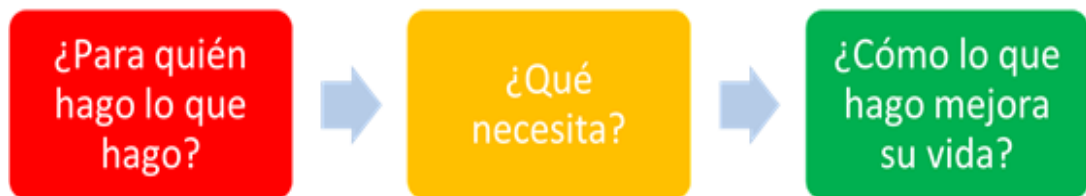
		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Posicionamiento

Según Kotler (2016) el posicionamiento de una marca “Se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor”. Para lograr posicionarnos en la mente del consumidor es necesario comunicar la relevancia y el propósito del negocio (marca). Para esto se responden las siguientes preguntas:

Figura 8. Pasos para encontrar el propósito de marca



Fuente: Elaboración propia.

1. ¿Para quién hago lo que hago?: La plataforma de intermediación busca satisfacer a dos segmentos. A los dueños automóbiles y a los talleres mecánicos multimarca.

2. ¿Qué necesita?: En el caso del dueño del automóvil tiene un problema de desconfianza en el mercado de talleres automotrices ya que no sabe a quién encargar los servicios que necesite su auto. En el caso de los talleres necesitan un aliado que les permita, con las herramientas modernas, poder captar nuevos clientes.

3. ¿Cómo lo que hago mejora su vida?: A través de la plataforma buscarán reducir la desconfianza de los dueños de automóviles dándoles una opción previamente filtrada y cerca de su ubicación. Al mismo tiempo se le brinda al taller un nuevo lugar de exposición en donde puede obtener nuevos clientes y conseguir retroalimentación para su mejora de servicio. Una vez analizado el propósito, es posible establecer el enunciado de posicionamiento que se busca establecer en la mente de los conductores y talleres.

Posicionamiento Conductores

“Autolisto es la mejor aplicación para dueños de automóviles que buscan talleres mecánicos confiables, gracias su sistema de calificación por parte de la comunidad de usuarios”.

Posicionamiento Talleres

“*Autolisto* es la mejor opción de los talleres mecánicos para captar nuevos clientes a través del canal digital gracias a la comunidad de usuarios que alberga y a la practicidad de su plataforma.”

5.7. Modelo de negocio - metodología Lean Canvas

Para visualizar el modelo de negocio se decidió utilizar el modelo LEAN CANVAS el cual es una herramienta que busca unir por un lado el Business Model Canvas y el método Lean Startup.

Sobre el modelo Business Model Canvas presentado en el libro “Generación de Modelos de Negocio” de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010), se desarrolla una manera práctica de cómo los emprendedores pueden explicar su modelo de negocio donde, según sus autores, deben ir detalles claves como el segmento del cliente, la propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingreso, estructura de costos, entre otros. Además, explica a modo de manual, cómo aplicar cada punto del modelo de negocio y sacarle el máximo provecho, dependiendo de lo que el emprendedor necesite.

Sobre el Lean Startup, método creado por Eric Ries (2011), se inició como un método aplicado a lanzamientos y desarrollo de productos principalmente, pero que después fue adaptado a más rubros de negocio. Este método basa su filosofía en el “Lean manufacturing”, el cual tiene como objetivo el no desperdicio de recursos y así hacer eficiente el desarrollo de negocio. Plantea realizar experimentos en el transcurso del proceso de creación del producto para optimizar presupuestos y procesos, así llegar al final de la producción con un producto ya testado por el cliente, en base a experimentos realizados previamente.

Estos dos modelos fueron fusionados por Ash Maurya (año), emprendedor y autor del libro “Running Lean”, cuyo fin fue ayudar a emprendedores en el incierto mundo de los Startups. Ash Maurya simplificó muchos bloques del análisis haciéndolos más adecuados para una empresa en la etapa de Startup (“Lean Canvas, una fusión entre el lienzo del modelo de negocio y Lean Startup,” 2015). Además, añadió puntos importantes que él, en base a su experiencia como emprendedor, analizó que hacía falta, tales como métricas y alianzas claves, por ejemplo. Concluyó que los otros modelos eran más bien pensados en empresas ya sólidas que necesitaban lanzar nuevos productos o probar en otras áreas, mas no en negocios aún en proceso de creación. Todos los ajustes que realizó los publicó en su Blog “Lean Stack”, donde gracias a la aceptación de los sus seguidores emprendedores, llevó al

Lean Canvas a un reconocimiento importante como herramienta para desarrollo de negocios (“Lean Canvas un lienzo de modelos de negocio para startups,” 2012).

5.7.1 Descripción del modelo de negocio

La propuesta de negocios busca implementar una plataforma de intermediación tecnológica que conecte las ofertas de servicios de mantenimiento automotriz brindado por los talleres mecánicos multimarca con la demanda de usuarios de automóviles livianos principalmente de los distritos de los sectores 6 y 7 de Lima Metropolitana. La plataforma le brindará al cliente información sobre la localización de talleres en base a su ubicación (geolocalización), servicios de mantenimiento que brindan y calificación de usuarios de la plataforma.

En el caso de la oferta de servicios, la inscripción del taller será vía online, previa validación de datos provistos por el dueño/administrador del establecimiento principalmente de los distritos de las zonas 6 y 7. Una vez que cumplan con el proceso, podrán tener acceso a la plataforma y ofrecer su portafolio de productos y servicios a los usuarios finales.

En lo que respecta a la monetización del negocio, se le ofrecerá a cada taller poder acceder a un gama de paquetes promocionales que cuenten con beneficios diferenciados como mayores funcionalidades y posibilidades para captar más clientes y ser más atractivos frente a la competencia.

En el caso de la demanda de servicios se le brindará al cliente una lista de talleres cercanos según su locación de donde podrá elegir el que mejor le convenga. Estos talleres contarán con calificaciones y comentarios de previos usuarios con el fin de que el cliente pueda tomar una decisión más segura, confiable y en base a experiencias previas de otros usuarios. La forma en la cual operará el negocio se detalla en el plan operativo de la presente tesis.

5.7.2 Modelo LEAN CANVAS del negocio

En la Figura 9 se observa el modelo del negocio.

Figura 9. Modelo LEAN CANVAS

Problema 1. Dificultad de usuarios para encontrar talleres confiables. 2. Poco conocimiento de talleres sobre herramientas de publicidad digital. 3. Oferta de servicios de talleres limitada al Word of Mouth. 1	Solución 1. Plataforma de intermediación comercial que concentre la oferta de mecánica automotriz. 4	Proposición Única de Valor 1. Conductores: <u>Reducción de riesgo</u> al seleccionar un taller mecánico a través del sistema de calificación 2. Talleres: <u>Accesibilidad</u> a potenciales clientes a través de una canal Digital. 3	Ventaja Especial 1. Conductores: red de talleres identificados más grande del sector. 2. Talleres: posibilidad de interactuar bidireccionalmente con potenciales clientes. 5	Segmentos de Clientes 1. Dueños de automóviles en búsqueda de nuevo taller. 2. Talleres mecánicos de autos formales localizados en el sector 6 y 7 de Lima Metropolitana. 2
Estructura de Costos 1. Desarrollo y mantenimiento de plataforma tecnológica. 2. Costos por publicidad en medios para generar awareness y top of mind. 3. Costo operativo: equipo humano, alquiler y mantenimiento de oficina. 7		Flujo de Ingresos 1. A través de suscripciones de pago de talleres mecánicos. 2. Ofrecer espacios publicitarios en la app móvil para marcas relacionadas al rubro automotriz (sin considerar talleres ni concesionarios).. 6		

Fuente: Elaboración propia.

Problema

Existen tres problemas principales que busca solucionar el presente modelo de negocio:

- Los usuarios de automóviles no tienen visibilidad sobre una oferta confiable de servicios de mecánica para su auto fuera de los concesionarios.
- Los talleres mecánicos no tienen el conocimiento actualizado a las tendencias del momento para ofertar sus servicios y que estos sean reconocidos como confiables más allá de los usuarios que hayan sido atendidos anteriormente por ellos. Esto debido a que no cuentan con las herramientas o conocimiento de publicidad necesarios para poder llegar al mercado.
- La oferta de servicios en ambos segmentos de cliente está limitada al Word of Mouth y a una búsqueda aún incipiente en internet, por lo cual no existe una comunicación efectiva según lo que se pudo confirmar en las entrevistas a talleres mecánicos.

Segmento de clientes

En el presente modelo de negocio existen dos segmentos de mercado:

- Dueños de automóviles: son todos aquellos dueños de automóviles principalmente de las zonas 6 y 7 de Lima que se encuentren en la búsqueda de un taller mecánico multimarca para poder realizar los servicios de mantenimiento o reparación.
- Talleres mecánicos: son talleres mecánicos formales para automóviles que se encuentran localizados principalmente en los distritos de las zonas 6 y 7 de Lima.

Cuentan con un portafolio de servicios relacionados al mantenimiento preventivo, correctivo vehicular y otros.

Proposición única de valor

Las propuestas de valor, tanto para los dueños de automóviles como los talleres de mecánica, han sido elaboradas tomando en cuenta el libro de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), “Generación de modelos de negocios” y la información recolectado en el capítulo anterior de investigación de mercado.

- **Dueños de automóviles**

Se busca ofrecer un valor cuantitativo que reduzca el riesgo de tener que llevar el automóvil a un taller mecánico que brinde un servicio deficiente y posteriormente incurrir en sobrecostos por tener que asistir a otro. En ese sentido, la propuesta de *Autolisto* ofrece encontrar el taller más cercano a su ubicación y a su vez, brindar confianza en base a las calificaciones previas de otros usuarios acerca del servicio prestado.

- **Talleres mecánicos**

Busca ser el nexo y principal aliado que requieren los talleres de mecánica para exponer y expandir el alcance de su negocio hacia los conductores de autos que tengan la necesidad de contratar servicios mecánicos. Esta ventana de exhibición les proporcionará un valor cuantitativo a los negocios al darle la posibilidad que su promesa de servicio sea expuesta en un rango de mayor radio, al ser a través de canales digitales, por lo tanto, será percibida por un mayor número de potenciales clientes.

Solución

El presente modelo de negocios busca brindar un lugar donde se concentre la oferta de los talleres de mecánica automotriz, a través de la plataforma de intermediación, dándole oportunidad al dueño del negocio para que permita visibilizar su oferta de forma y sencilla y a los usuarios para que los encuentren fácilmente y así la oferta crezca. Adicionalmente busca generar confianza a través de la calificación previa brindada por otros usuarios que hayan utilizado algún servicio de un taller dentro de la plataforma a modo de retroalimentación.

Ventaja especial

La principal ventaja de la plataforma de cara a los conductores es la posibilidad de acceder a la red de talleres mecánicos identificados más grande del sector y la posibilidad de

poder calificar sus servicios. En el caso de los dueños de los talleres, la principal ventaja será la oportunidad de ampliar su cartera de clientes a través de una comunicación bidireccional con sus potenciales clientes a diferencia de la publicidad convencional.

Flujo de ingresos

Este modelo de negocios generará ingresos a través de suscripciones de pagos de talleres mecánicos y por medio de paquetes publicitarios ofrecidos a marcas relacionadas del rubro automotriz que no sean talleres de mecánicas o concesionarios.

Estructura de Costos

Los costos del modelo de negocios son:

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma de intermediación: Esto incluye el costo de desarrollador web, investigación para diseño y experto en mantenimiento.
- Costo por publicidad en medios: para dar a conocer la plataforma web tanto a talleres como a los dueños de automóviles.
- Costo Operativo: Equipo Humano y Alquiler y Mantenimiento de Oficinas.

Métricas Claves

En este bloque se establecen las principales actividades del modelo de negocios que se mide los cuales ayudarán a tomar decisiones sobre si será exitosa.

- Registro de nuevos proveedores calificados (Talleres Mecánicos)
- Volumen de Tráfico en la plataforma.
- Ventas de paquetes Premium

Canales

Se debe contar con canales de comunicación para llegar al público objetivo de talleres (proveedores) y dueños de autos (clientes):

- Plataforma Web (Desktop/ Mobile)
- Medios BTL (Participación en ferias más importantes del sector).
- Medios Digitales: Redes Sociales, Blogs, YouTube y Email
- Publicidad SEM (Buscadores)

5.8. Ejes estratégicos

Se ha seleccionado los siguientes Ejes Estratégicos para la propuesta de negocios de intermediación comercial:

- **Educación**

Dada la característica tecnológica del servicio debe darse especial importancia en presentar los usos y beneficios al target.

- **Frecuencia**

Se debe incentivar la compra y recompra del servicio y que esta experiencia sea compartida hacia el entorno del cliente.

- **Experiencias al Cliente**

Se deben desarrollar entornos y proceso de compra y consulta rápidas y fáciles de entender para los clientes.

5.9. Objetivos estratégicos

Educación

- Generar contenidos de valor que permitan asociar a Autolisto con la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Evaluar constantemente las opiniones de los clientes y tendencias del mercado de talleres mecánicos.

Frecuencia

- Obtener 4,000 usuarios activos en el aplicativo móvil al término del primer año de funcionamiento.

Experiencias al Cliente

- Ofrecer una plataforma que garantice una experiencia de usuario amigable, segura y estable.
- Proveer un servicio orientado al cliente en todos los puntos de contacto.

5.10. Alianzas comerciales

Según los resultados de la encuesta aplicada, el 62% de las mujeres y el 43% de los hombres desconocen acerca del funcionamiento de su auto. Tomando ello como un punto de partida, el mercado de Autolisto es en su mayoría de un consumidor neófito, es decir, que recién está entrando a la categoría y/o tiene conocimiento básico acerca de ella. Hoy existe una penetración del 14% de gente que tiene auto, entonces, son personas que recién están aprendiendo de las funcionalidades de un auto (Rubiños, 2019).

Este desconocimiento genera desconfianza y, por ende, los usuarios buscarán tener mayores conocimientos acerca del funcionamiento de su auto y saber si el costo que pagará es el correcto. Dado que los paquetes publicitarios involucran a otros rubros del sector automotriz, obtener acuerdos con las diversas casas de repuestos son una opción, en las cuales se podrá coordinar como parte de un acuerdo comercial (paquetes de publicidad anuales),

donde estas casas podrán emitir webinars y charlas exponiendo sus productos una vez al mes a los usuarios sobre los siguientes temas:

- Acerca del uso de repuestos en los autos.
- Por qué se deben cambiar.
- Con qué frecuencia debe hacerse el cambio.
- Qué función tienen los repuestos dentro del automóvil.
- Cómo pueden darle un mejor cuidado a su auto.

Para los talleres sería un beneficio tangible al acceder a nuevos conocimientos y de actualizarse con novedades y últimos avances. Esta opción les permitirá disponer de mayores alternativas a la hora de escoger los repuestos y accesorios que los automóviles requieren para su buen funcionamiento.

Asimismo, concertar una alianza con los institutos tecnológicos especializados en mecánica automotriz, en donde los mejores alumnos podrán exponer a través de la plataforma, todos sus conocimientos actualizados acerca de técnicas y mecanismos de cuidado y mantenimiento de automóviles, esto formaría como parte de un acuerdo con las instituciones a cambio de la adquisición de paquetes publicitarios anuales y como contribución al mercado, dándole la oportunidad de insertarse al mercado laboral a estos profesionales, dado que actualmente el nuevo escenario demanda un total de más de 3 mil técnicos para el país, según el informe emitido por especialistas de la Asociación Automotriz del Perú (Todoautos, 2018).

Finalmente, la empresa buscará concertar una alianza con los aplicativos de taxis (Uber, Beat, etc) posibilitando que las unidades que brindan este servicio puedan acceder a descuentos en la variada red de talleres mecánicos. Previamente a ello, se visitará a los talleres con el fin de plantear el mencionado descuento a los taxis afiliados a los aplicativos móviles nombrados. El argumento para la negociación es el número de unidades con las que cuentan los aplicativos para otorgar el servicio, que según la Agencia EFE, en nuestro país son alrededor de 100,000 unidades (“Cerca de 100,000 conductores ofrecen servicio de taxi por Uber, Beat y otras en Perú,” 2019), por las distancias recorridas y por las constantes revisiones técnicas que deben pasar, garantizarán un alto flujo de autos en los talleres. Tal como lo indicó en una entrevista Adrián Revilla, Gerente General y Alberto Morisaki, Gerente de Estudios Económicos de la Asociación Automotriz del Perú (AAP, 2019) los

talleres serán una buena alternativa para todos los automóviles que deban pasar por dichas revisiones.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

6.1 Introducción

En este punto se determinarán los objetivos de marketing y el desarrollo de las estrategias a seguir por el Plan Estratégico. Una vez definido ello se presentarán los planes de acción en términos de resultados y costos basándose en la información obtenida de la investigación de mercado.

6.2. Segmentos

Los segmentos de mercado a los cuales se dirige la propuesta son los conductores de auto - usuarios finales y a los talleres de mecánica - clientes. Se establecen las variables en ambos segmentos acorde al estudio de mercado ejecutado.

6.2.1. Dirigido a usuarios finales - conductores

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado, la propuesta está dirigida a hombres y mujeres con automóvil, preocupados por el cuidado de su auto, que residen principalmente en los sectores 6 y 7 de Lima Metropolitana, que cuenten con un dispositivo móvil con servicio de internet.

6.2.2. Dirigido a Clientes - talleres mecánicos

La oferta para la propuesta se segmenta en los dueños/administradores de talleres de mecánica, con un nivel de digitalización intermedio que utilizan plataformas de redes sociales (especialmente Facebook) y mensajería (WhatsApp). Asimismo, los dueños de estos establecimientos consideran que cuentan con un número de profesionales mecánicos suficientes para satisfacer la demanda de su actual clientela.

6.3. Valuación y participación del mercado

Se ha determinado la valuación del mercado tomando en cuenta dos aspectos más relevantes de la propuesta de negocio: su naturaleza digital y las fuentes de ingresos. En el caso del primero, se debe considerar que tanto el aplicativo móvil como los canales de comunicación son de libre acceso para cualquier usuario y potencial cliente. A diferencia de un negocio convencional, no está supeditado a una ubicación geográfica que limite el alcance y promoción de la propuesta. Respecto a las fuentes de ingresos, como se verá, estas no están

limitadas al pago de una suscripción mensual para los talleres, sino que también se contará, como ingresos secundarios, con espacios publicitarios para negocios que no compitan directamente con los clientes (talleres mecánicos). Esta decisión se adoptó en base al interés suscitado por diversos representantes del sector automotriz al momento de realizarse las entrevistas.

Establecidas ya las consideraciones a tener en cuenta para la valuación del mercado se determinó que, al ser *Autolisto* una propuesta publicitaria de interés para diversas empresas relacionadas a la industria automotriz se consideró hacer el análisis al mercado que lo acoge. En ese sentido se utilizó la plataforma de inteligencia de mercado Admetricks para estimar la valuación de la inversión publicitaria en el canal digital del sector automotriz en el año 2019 el cual alcanzó un total de S/ 26'461,532. En base a ello se estima, de forma conservadora, una participación máxima de mercado de 0.65% sobre el total de la inversión al cabo del primer año de funcionamiento del negocio.

Se ha considerado el crecimiento de los últimos cinco años para estimar el comportamiento del mercado en el próximo quinquenio siendo este de 5% aproximadamente. En base a ello, se considerará este porcentaje de crecimiento para las proyecciones de los siguientes años como se puede ver a continuación:

Tabla 6. 1. Cuadro de participación de mercado

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Participación	0.65%	1,34%	1,89%	2.12%	2.26%
Venta Estimada	171,902	371,831	551,773	649,583	727,112
Mercado	26,461,532	27,784,609	29,173,839	30,632,531	32,164,158

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Objetivos de Plan de Marketing

El principal objetivo de este Plan de Marketing es crear y captar valor en el consumidor. Ahora bien, si se tiene en cuenta que estos objetivos están supeditados al Plan Estratégico, existen dos aspectos que condicionan claramente los objetivos de esta propuesta: La dimensión y las características del mercado sobre el que actuaremos (Sainz, 2018)

6.4.1 Objetivos cuantitativos

- Alcanzar una participación de la inversión publicitaria del sector automotriz en medios digitales (con excepción de los concesionarios de autos) de 0.65% al término del primer año.
- Generar 13,380 descargas del aplicativo al término del primer año.
- Lograr 4,000 usuarios activos mensuales promedio al término del primer año.
- Obtener una facturación de S/171,902 durante el primer año.

6.4.2 *Objetivos cualitativos*

- Ser reconocidos en el top 10 de portales/aplicativos móviles relacionados al sector automotriz al finalizar el primer año.
- Ser reconocida como una empresa innovadora dentro del sector automotriz.
- Brindar una experiencia de usuario que sobrepase las expectativas respecto al promedio de aplicativos móviles.

6.5. Marketing Mix

Este capítulo se centrará en desarrollar las estrategias para cada variable del plan de Marketing del negocio: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

6.5.1. *Producto o servicio*

El servicio de esta propuesta de negocio consiste en tener la función de ser intermediario entre los dos segmentos previamente detallados. Este servicio será diferenciado según cada segmento, solucionando sus necesidades cada vez que se presente la oportunidad de consumo en el rubro automotriz.

Actualmente, este servicio es el único en su género a nivel Perú, en términos de plataforma digital de intermediación que une talleres con conductores. Sin embargo, han existido dos plataformas de similar servicio cuyo canal fue un aplicativo móvil llamados “Car Help” y “Fix Car”. Ambos servicios se encargaban de la búsqueda de talleres de mecánica acorde a la geolocalización e, inclusive, Fix Car, brindaba servicios de cotización en base a información solicitada al usuario sobre lo que quería reparar. Otro tipo de servicio que ofrecía era la compra y venta de autos usados. Ambas aplicaciones solicitaban un usuario y contraseña, pero este no era necesario para navegar; sin embargo, sí era indispensable para solicitar cotizaciones.

Estas dos aplicaciones se encuentran fuera de servicio actualmente. Solo “Car Help” llegó a tener exposición en medios a modo de notas de prensa en diarios locales; sin embargo,

ya no se encuentra disponible mientras que, “Fix Car” aún se puede descargar, pero no funciona una vez que se ingresa.

Como lo hemos mencionado, esta propuesta de negocio consta de 2 servicios bien diferenciados:

Servicio a los talleres de mecánica:

Este servicio estará dirigido a aquellos talleres de mecánica que tengan la necesidad de ampliar su negocio y, por lo tanto, requieren nuevos canales de exposición para ganar clientes. Se buscará ofrecer una plataforma intuitiva que no requiera de un largo proceso de navegación dado el nivel de digitalización del segmento. La estrategia hacia este segmento será el mensaje de innovación en un mercado que aún se resiste a entrar al ámbito digital, por lo tanto, también contará con la promesa de educarlos en este campo a través de la incorporación a la plataforma digital, actualizándose con información sobre el journey digital del cliente y nuevas formas de comunicación en este rubro. Todo esto con la finalidad y compromiso de un crecimiento de cartera de clientes como consecuencia de su adopción a la plataforma.

En cuanto a la plataforma, tendrá un diseño exclusivo solo para los talleres mecánicos, donde tengan acceso al tráfico de usuarios que estén interesados en su Negocio. Sin embargo, habrá niveles de acceso, según los paquetes que adquieran. En la Tabla 6.2 se detallan las características de cada nivel que ofrecerá *Autolisto* a los talleres de mecánica:

Servicio a los conductores

Este servicio será dirigido a todos los conductores de autos que tengan la necesidad de buscar un taller mecánico, ya sea porque han terminado la garantía del concesionario o porque desean probar uno nuevo. Dado que no se cuenta con una fuente oficial que concentre la oferta de talleres mecánicos, el aplicativo móvil busca ofrecer la mayor cantidad de establecimientos listados que estén disponibles para el usuario. Se innovará el mercado siendo la mejor y única solución digital para el conductor al momento de buscar una reparación o mantenimiento para su auto, estando presente mediante una estrategia funnel de conversión, es decir, de lo más amplio (alcance) hasta acompañarlo a lo largo de su journey digital y así estar presente en todos sus puntos de contacto y lograr la conversión (inscripción a la aplicación).

Tabla 6. 2. Oferta de paquetes para talleres mecánicos

Características	Nivel Básico	Nivel Pro	Nivel Premium
Costo Mensual	Gratis	S/ 180	S/ 280
Calificación & Comentarios	sí	sí	sí
Datos de contacto	Correo electrónico / Teléfono / dirección / Página web	Correo electrónico / Teléfono / dirección / Página web	Correo electrónico / Teléfono / dirección / Página web
Reserva de citas	no	sí	sí
Nº Servicios ofrecidos	3	Ilimitados	Ilimitados
Geolocalización	sí	sí	sí
Nº de fotos	1	5	Ilimitados
Quién vio tu perfil	no	sí	sí
Nº promociones mensuales	0	2	5
Visitas a perfiles de usuarios	no	sí	sí
Filtros de búsqueda avanzada	no	no	sí
Nº de envío de mensajes directos mensuales	no	10	30
Posicionamiento preferente en búsquedas dentro del app	no	no	sí
Reportes semanales de analítica sobre la plataforma	no	no	sí

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la plataforma, esta tendrá un diseño distinto a la que accederá el dueño de taller, ya que los usuarios podrán tener acceso a toda la información que puedan colocar los talleres de mecánica. El usuario tendrá que registrarse dejando la siguiente información: nombre y apellidos, correo electrónico, usuario y contraseña, teléfono y fecha de nacimiento, de esta manera, podrá acceder a la plataforma y disfrutar de sus beneficios. Lo que podrá realizar será lo siguiente:

- Navegar y consultar los talleres de mecánica más cercanos según su ubicación en el momento (geolocalización).
- Observar toda la información que haya compartido el taller.
- Comparar calificaciones y comentarios hechos por otros usuarios hacia los talleres.
- Calificar a los talleres luego de haber tenido el servicio y dejar comentarios.
- Reservar una cita mediante el aplicativo móvil.
- Acceso a promociones exclusivas para la comunidad de *Autolisto*.

Sistema de calificación del taller

A continuación, se detalla la metodología a utilizar para estimar la calidad de los talleres mecánicos a ser evaluados por la comunidad de conductores de *Autolisto*. Como se observa en la Tabla 6.3, cada característica a ser evaluada responde a una ponderación obtenida a partir de la valoración brindada por los participantes del *focus group* y los conductores encuestados en la etapa concluyente.

Tabla 6. 3. Cuadro de calificación del taller

Características más valoradas por el conductor	Orden de importancia
Calidad del Servicio	6
Calidad del Producto	5
Precio	4
Transparencia	3
Disponibilidad	2
Ubicación	1

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizado un ejercicio de estimación de calificación mínima (1) y máxima (5) se desarrolló el siguiente rango de calificación (Ver Tabla 6.4). En el caso de los talleres calificados como “malos”, estos obtienen su calificación si logran una puntuación entre 1 y 2 en cada uno de los tópicos de evaluación. En el caso de la calificación “regular” esta es obtenida si se cuenta mayoritariamente con puntajes entre 3 y 4. Por último, se considera que un taller es “bueno” si este lograr una puntuación entre 4 y 5, principalmente.

Tabla 6. 4. Rango de calificación

Calificación	Rango de puntaje
Malo	21-42
Regular	43-83
Bueno	84-105

Fuente: Elaboración propia.

Servicios adicionales: Innovación

Como adicional a nuestra propuesta de valor, es necesario que la empresa proponga servicios adicionales conforme la empresa se vaya estabilizando y vaya ganando usuarios y clientes. En un terreno tan cambiante como el digital que cambia constantemente, se hace de

carácter imprescindible, ofrecer novedades que se ajusten a la expectativa del usuario / cliente una vez que ya son parte del negocio. De esta manera, se fortalecen las relaciones y se genera fidelización. Por tal motivo, se presentan tres servicios / beneficios a cada elemento importante del negocio de *Autolisto*, los cuales se ofrecen a partir del 2do año:

Cientes: Reconocimiento y recompensa a los talleres mecánicos

Cada tres meses desde el segundo año, se proveerá de un reconocimiento especial al taller mecánico con mejor puntuación en valoraciones dado por el usuario conductor. Dicho reconocimiento se dará en base a las características consideradas para obtener el mayor puntaje, el cual se detalló en el sistema de calificaciones: calidad del servicio, calidad del producto, precio, transparencia, disponibilidad y ubicación. De acuerdo a los resultados que arroje la analítica de cada perfil, se considerará a los tres primeros lugares, otorgándole una medalla de bronce, plata y oro las cuales aparezcan en el perfil principal del taller mecánico. Este reconocimiento se extensivo de la siguiente manera:

- Publicación de reconocimiento en la web de *Autolisto* y la página de Facebook de la empresa.
- Mailing con saludo a los ganadores, enviado a todos nuestro clientes inscritos, a modo de incentivar la competencia.
- Una recuerdo en físico, a modo de placa decorativa, para que los talleres puedan mostrar en la recepción de cada establecimiento y así sus clientes lo pueden ver y, adicionalmente, se intensifique el *branding* de *Autolisto*.

Adicional a este reconocimiento en el 5to año, se premiará a todos los talleres que permanecen en *Autolisto* desde el año 1 con cursos de especialización de un tema en especial en el rubro automotriz a modo de capacitación y sin costo alguno. De esta manera, se incentiva la fidelización y se reconoce su confianza en la empresa.

Usuarios conductores: Notificaciones sobre estado de autos

Uno de los hallazgos encontrados en la etapa de investigación cualitativa fue el interés de los usuarios por estar al tanto del proceso de reparación de su auto. Al ser la confianza uno de los atributos más resaltantes al elegir un taller, el tener conocimiento mediante alertas del propio taller mecánico sobre cómo está su auto, les brinda tranquilidad y genera fidelización con ellos. Por tal motivo, a aquellos usuarios que hayan contratado el servicio

de algún taller cliente de *Autolisto*, se les ofrecerá enviarles alertas a modo de notificación a sus celulares indicando en qué estado se encuentra su auto.

Para ello, es importante que los talleres mecánicos ya cuenten con familiaridad en el uso de la plataforma y de esta manera puedan manejar mejor las funcionalidades de la aplicación desde su perfil, por tal motivo, este servicio se ofrecerá desde el 2do año, tiempo prudencial para que también la plataforma cuente con una base importante de clientes.

Espacio de promoción para marcas

Una vez que el aplicativo ya esté mejor consolidado con base de usuarios y las marcas empiecen a colocar publicidad en *Autolisto*, se ofrecerán ubicaciones “premium” a modo de promociones exclusivas durante un período de tiempo. Esto, con la finalidad de incentivar la inversión de las marcas y darle espacios de mayor visibilidad y que fomenten el tráfico hacia sus páginas webs. El servicio consta de lo siguiente:

- Ubicación premium y de mayor tamaño visible desde la primera impresión (1er scroll).
- Exclusividad de 1 día: será la única marca expuesta en la portada de la plataforma
- Costo por espacio exclusivo: 50% de recargo en el CPM del paquete estándar.

6.5.2 Concepto

A través de los resultados obtenidos en el *Focus group*, los miembros de cada grupo de estudio dieron opciones de nombre para la plataforma luego de haber escuchado su funcionalidad, beneficios y originalidad en el mercado.

A través del “formato de evaluación de marcas comerciales” elaborado por Mercadeando S.A, consultora de marketing en Perú, se analizó cada nombre sugerido para la plataforma, donde las variables seleccionadas para el ejercicio fueron las siguientes:

Tabla 6. 5. Variables para elección de nombre de marca

Variable
Corta
Pronunciable
Función Mercado
Función Producto
Diferenciación

Fuente: Elaboración Propia

Se le asignó un peso de importancia acorde a la propuesta de negocio a cada variable relacionada con la selección sugerida en la investigación, donde la opción con más puntos fue “*Autolisto*”, con un puntaje de 74. (Ver anexo N°8). Es a partir de este punto que podemos construir el *concepto del negocio*, realizando una distinción para cada segmento (Ver Tabla 6.6).

Tabla 6. 6.Cuadro de conceptos

	Conductores	Talleres
Insight	Desconfianza en el servicio de talleres desconocidos	Dificultad de conseguir nuevos clientes más allá del boca a boca
Beneficio	Aplicativo móvil con una alta gama de talleres clasificados.	Contactar con cartera de potenciales clientes que se renueva constantemente.
Reason to Believe	Sistema de calificación hacia los talleres	Aplicativo móvil que alberga usuarios con necesidades de servicios mecánicos.

Fuente: Elaboración propia

Para nuestros clientes (talleres mecánicos)

Ante la dificultad que representa conseguir nuevos clientes más allá del boca a boca, *Autolisto* te permite interactuar con una cartera de potenciales clientes que se renueva constantemente concentrados en su aplicativo móvil.

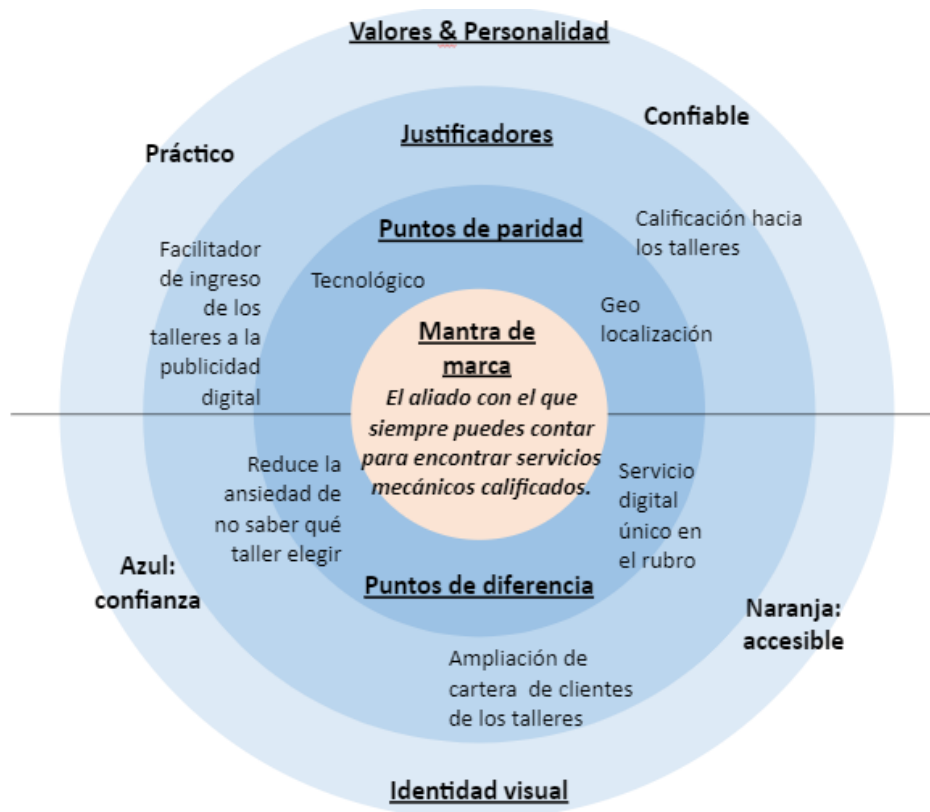
Para los usuarios finales (conductores):

Ante la desconfianza que genera la contratación de un servicio mecánico con pocas referencias, *Autolisto* ofrece el acceso a un aplicativo móvil en la que se concentra una alta gama de talleres clasificados a partir del sistema de calificación utilizado por la comunidad de usuarios.

Marca

En base a las opiniones recibidas y datos de las encuestas hechas tanto a los talleres como a los conductores, se recogieron los principales hallazgos para poder construir los cimientos de la marca. De acuerdo con el libro “Dirección de Marketing” (Kotler & Keller, 2016) el siguiente gráfico nos ayudará a construir el “mantra de la marca” y así obtener la creación de una marca fuerte.

Figura 10. Posicionamiento de marca



Fuente: Elaboración propia.

Autolisto se posicionará en el terreno de la confianza y practicidad, siendo el único en su rubro, especializado en brindar una amplia gama de talleres calificados al usuario y ofrecerles información valiosa dentro de la plataforma.

Figura 11. Logo y slogan de Autolisto



Fuente: Elaboración propia.

6.5.2. Precio

Según lo detallado, *Autolisto* tendrá costo sólo para el segmento de talleres de mecánica, quienes tienen la necesidad de ampliar su negocio. En los resultados de las

encuestas se obtuvo la aceptación de pago y, a la vez, sugerencia de precios de los que estarían dispuestos a pagar según el servicio explicado y los beneficios que obtendrían. Gracias a la información relevante de los expertos, se sabe que la plataforma será atractiva una vez que cuente con una base de clientes interesante para el taller. Por tal motivo, se contará con dos niveles de ingreso, cada uno con sus propios beneficios: nivel pro y nivel premium.

Para la designación del precio de estos dos niveles, se debe tener en cuenta que, al ser un servicio, este no se determina como el precio de un activo tangible, donde es más sencillo al contar con los costos de cada variable que lo forma. En un servicio, existe más complejidad al contar con variables no tangibles que, de igual manera, se deben costear. Inclusive, en algunas ocasiones, el valor del precio se determina al concluir el servicio (“Seis argumentos para defender el precio de tu producto o servicio,” 2020). Por tal motivo, es necesario evaluar los costos de la provisión del servicio, la disposición a pagar y los precios del mercado, todo ello buscando un punto de equilibrio que sea tanto adecuado para la rentabilidad del negocio, como aceptable para el cliente.

A continuación, se detallan las variables involucradas para la determinación del precio de los niveles Pro y Premium:

Competencia

Autolisto no cuenta con competencia local en su rubro, según lo detallado, existieron 2 aplicativos similares, Car Help y Fix Car, quienes otorgaron un servicio similar. Sin embargo, actualmente no se encuentran disponibles para uso. Por tal motivo, se buscaron negocios con modelos con asignación de precios similares como es el caso de NeoAuto, Urbania y OLX. Dichas empresas tienen una oferta de paquetes establecidos a partir del nivel y formas de exposición que se quiera tener. Habiendo realizado el benchmarking entre los paquetes de publicidad ofrecidos por empresas con modelos de negocio similares, se observa un crecimiento entre paquetes mayores al 50% en la mayoría de los casos.

Tabla 6. 7. Benchmarking de paquetes de publicidad

Portal	1-2	2-3	3-4
Neauto	+67%	+52%	+46%
Urbania	+78%	+85%	-
OLX	+67%	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Disposición a pagar

Según los resultados de las encuestas a los talleres, se les hizo la pregunta de cuánto era el monto promedio mensual que invierten en publicidad digital resultando S/ 450. A la pregunta sobre el precio que consideran “justo” para pagar por el servicio de *Autolisto* se mencionó un promedio de S/100; no obstante, tener en cuenta que al ser consultados sobre el precio “caro pero aceptable” se estimó un promedio de S/180.

Dado estos resultados y considerando que *Autolisto* ofrece propuesta de diferenciación en el mercado, se ha establecido la estrategia de precios “más por más” para determinar un precio cercano a S/ 180 para el paquete PRO y de S/ 280 aproximadamente para el paquete PREMIUM (variación de +56% acorde al benchmarking desarrollado. Para determinar los precios finales que serán expuestos en los canales de comunicación de *Autolisto* será necesario adicionar el costo de la transacción que será asumido por el cliente al suscribirse mensualmente a uno de estos paquetes. Dicho monto será en beneficio de la empresa que contrate *Autolisto* para el uso de su pasarela de pagos (los detalles del proceso de suscripción de paquetes se detallan más adelante en el plan de operaciones). Para definir la empresa más adecuada se realizó un nuevo benchmarking, esta vez relacionado a pasarelas de pago que operan en Perú lo cual permitió obtener la siguiente información:

Tabla 6. 8. Benchmarking de principales pasarelas de pago en Perú

	Niubiz (ex Visanet)	PayPal	PayU	Culqui	Mercado Pago
Tarjetas	Visa, MC	Todas las tarjetas	Visa, MC, Amex, DC	Visa, MC, AMEX, DC, CMR, Oh!	Visa, MC, AMEX, DC
Comisión por transacción	3.99%	5.4% + \$0.30	4.59% + S/1.50	4.20% + \$0.30	3.99% + S/. 1
Depósito a cuenta	2 días hábiles	2 días hábiles	3 días hábiles	3 días hábiles	2 días hábiles

Fuente: Elaboración propia.

Dada la variedad de tarjetas con la que opera, el monto competitivo a pagar por comisión de transferencia y a la posibilidad de contar con soporte local (online y offline) al ser una empresa creada en Perú, se decidió contar con la pasarela de pagos Culqui. En ese sentido los precios finales que serían debitado de la tarjeta de crédito/débito del cliente de forma recurrente (mensualmente) sería de S/ 189 para el paquete PRO y S/ 295 para el paquete PREMIUM. Dichos precios finales serán presentados de forma clara y detallada en todos los canales de Autolisto para evitar potenciales incomodidades de cara a los consumidores.

Asimismo, a lo largo de la investigación, se detectó la oportunidad de utilizar a *Autolisto* como un espacio de publicidad relevante para otras marcas del sector automotriz una vez que cuente con una base de usuarios de importancia para los clientes, debido al interés mostrado previamente por un espacio que aglomere a usuarios interesados en el rubro. Por tal motivo, se buscó colocar un costo por mil impresiones (CPM) competitivo y acorde a los costos que tienen negocios relacionados a aplicativos móviles. Se identificó que Neoauto, el portal más visitado de la temática “Autos” en Perú según Similar Web (2020) ofrece a las marcas un CPM de S/39 por correr anuncios publicitarios en sus páginas; no obstante, al ser el líder no sería ideal asumir que *Autolisto* pueda cobrar dicho monto. Es por ello que se hizo uso de la plataforma de app marketing Adjust para definir un CPM promedio ofrecido a las empresas en Latinoamérica siendo este de S/ 11.06 aproximadamente. De igual manera, se estableció el inventario anual de impresiones a lograr por medio de benchmark de portales similares en el mercado, a lo cual se estableció el número de 2’300,000 impresiones.

6.5.3 Plaza

Dentro del mix de marketing, la plaza o distribución tiene una relevancia muy importante para la propuesta de negocio dado el nivel de adopción digital con el que cuentan tanto los potenciales clientes (talleres mecánicos) como de los usuarios finales (conductores). En el caso de los primeros, de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, gran parte de los dueños de los talleres mecánicos tiene aún reparos en utilizar medios digitales por desconocimiento de uso o porque no tienen claro el valor de este canal en cuanto a generación de nuevos clientes. Por el lado de los conductores, en su mayoría utilizan solo WhatsApp y Facebook como medios digitales de interacción e información.

Los hallazgos mencionados han permitido establecer que la estrategia de distribución más idónea es la “selectiva” considerando lo siguiente:

- Atributos del servicio: al ser intangible y digital, se requiere un alto nivel de concientización sobre el funcionamiento y los beneficios a través de un proceso de evangelización y educación de cara a cliente, en ese sentido se requerirá también contar con una fuerza de ventas especializada que permita absolver las dudas *in situ* al momento de hacer la visita a los talleres mecánicos.
- Ubicación del mercado meta: se considerará canales *online* y *offline* para tener una aproximación más acorde a la realidad de los dos segmentos, los cuales no necesariamente tienen un perfil digital alto.
- Recursos de la empresa: al ser un negocio que recién inicia operaciones se buscará priorizar la presencia en los principales canales de venta para lograr así la optimización de recursos.
- Competencia: a nivel de oferta de servicio los competidores tienen una presencia baja en los diversos canales por lo que representa una importante oportunidad para el posicionamiento del negocio.

Dada la estrategia planteada, se utilizarán canales directos e indirectos de venta, siendo el primero relacionado con la fuerza de ventas y el establecimiento de un vínculo cara a cara con el cliente. En el caso de los demás canales de venta (canales indirectos) estarán orientados a concretar la programación de citas con los representantes de la empresa (fuerza de ventas) y así seguir el proceso de prospección de clientes directamente en el taller mecánico. Dicho esto, se ha desarrollado el siguiente esquema en donde se detalla el flujo por el cual los potenciales clientes tienen contacto con la empresa (Ver Figura 12).

Figura 12. Canales de contacto con potenciales clientes



Fuente: Elaboración propia.

Dado que los esfuerzos del equipo de ventas serán detallados en el plan de ventas, no se ahondará en ello en este apartado. En el caso del portal web corporativo, se contará con un *landing page* en donde se solicitará completar un formulario para que la fuerza de ventas pueda realizar el contacto. Similar situación corresponde al aplicativo móvil dado que también contará con una sección en donde se pueda ingresar los datos y solicitar la visita de un asesor comercial.

En lo que respecta al *call center*, el canal de telemarketing será gestionado por un colaborador cuyas funciones serán explicadas en el plan de Recursos Humanos. Asimismo, respecto a las plataformas de comunicación vía chat, llámese Facebook Messenger o WhatsApp, se automatizará el proceso mediante *chatbots* a los cuales se les programará preguntas y respuestas cerradas en su mayoría para atender al usuario y así puedan ser derivados rápidamente a la fuerza de ventas.

6.5.4. Promoción

En este apartado se desarrolla la estrategia de promoción y su viabilidad a través de diversos medios y formatos tanto a nivel de off como online. El planteamiento a ser presentado a continuación está alineado a los principales objetivos del plan de marketing.

Lineamientos de comunicación: La orientación estratégica se ha establecido en base a la necesidad de dar a conocer la marca e incentivar el uso (o recompra en el caso de los talleres mecánicos) y su constancia en el primer año de funcionamiento. Dicho esto, se definieron tres perspectivas desde donde se deberían focalizar los esfuerzos de comunicación:

- Comunicación Corporativa: darse a conocer dentro del sector automotriz y ecosistema *startup* como una empresa seria e innovadora en constante crecimiento.
- Comunicación de marca: transmitir posicionamiento y la imagen deseada hacia el público objetivo tanto a nivel de clientes (talleres mecánicos) como de usuarios finales (conductores automovilísticos).
- Comunicación del servicio: presentar los principales beneficios del servicio y las formas de cómo acceder a este.

Plan de comunicaciones: Definidos ya los lineamientos estratégicos y los momentos de marca en los cuales la empresa podría tener presencia se ha desarrollado el siguiente plan de comunicaciones en base a las tres etapas del embudo de conversión para aplicativos móviles (Trujillo, 2018). Las estimaciones hechas para definir los objetivos se trabajaron en base a los ejercicios numéricos provistos en el Anexo 1.

Figura 13. Talleres y conductores

Customer Journey:

TALLERES

	Persona				Objetivo			
	Hernán Rodríguez (35), dueño de taller				Conseguir nuevos clientes			
Etapa	Awareness		Consideración		Compra		Fidelización	
Acción	Clientela insuficiente.	Consulta a sus colegas. Investiga por su cuenta.	Muestra preferencia por algunos tipos de publicidad.	Compara precios, tiempo de entrega y mensaje.	Se decide por un proveedor.	Realiza el pago	Recibe consulta sobre la entrega del material publicitario.	Comenta con sus colegas sobre la experiencia.
Emoción	☹️	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
Momento de verdad	"Tengo parados a los mecánicos sin hacer nada"	"Hay bastante información en internet pero no sé si aplica a mi taller"	"Los talleres modernos están en internet"	"Veo provechosa la publicidad digital pero siento que es complicada"	"Elijo por intuición y/o porque he visto que los demás la hacen"	"Pago por un servicio de tiempo corto para probar cómo me va"	"No suelen llamarme para saber si estoy satisfecho o no"	"Si me va bien, sigo haciendo publicidad y recomiendo donde la he hecho"
Punto de contacto	- WOM - Buscadores - Facebook	- WOM - Buscadores - Facebook	- Portales Web - Blogs - Facebook	- Email - Llamada telefónica - Whatsapp	- Email - Llamada telefónica - Whatsapp	- Pago efectivo - Depósito - POS para TD/TC	- Email - Llamada telefónica - Whatsapp	- WOW - Foros - Facebook - Whatsapp

CONDUCTORES

	Persona				Objetivo			
	Fabricio Vargas (27), conductor de auto				Buscar un taller mecánico			
Etapa	Awareness		Consideración		Compra		Fidelización	
Acción	Se requiere un servicio mecánico o relacionado.	Consulta a sus conocidos. Investiga por su cuenta.	Va al taller seleccionado	Se le hace un ppto por el servicio. Acepta el ppto y se inicia el servicio.	Se le informa de cambios en el ppto.	Evalúa las modalidades de pago y decide.	Recibe consulta sobre su opinión del servicio.	Comenta con sus conocidos sobre la experiencia.
Emoción	☹️	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
Momento de verdad	"No sé a donde llevar mi auto"	"Hay pocos talleres en internet" "Veo pocas fotos y recomendaciones del taller"	"Reviso la infraestructura, las marcas de carros que atiende"	"Compruebo si lo que gastaré es menor a lo que pagaría en el concesionario"	"Tengo dudas sobre si está justificado el aumento en la cotización"	"La boleta me sirve de garantía en caso mi auto siga fallando"	"A veces llaman para ofrecerme promociones"	"Si me va bien, suelo regresar y recomiendo el taller a mis conocidos"
Punto de contacto	- WOM - Página Web - Buscadores - Facebook	- WOM - Página Web - Buscadores - Facebook	- Local del taller	- Personal Mecánico	- Email - Llamada telefónica - Whatsapp	- Pago efectivo - Depósito - POS para TD/TC	- Email - Llamada telefónica - Whatsapp	- WOW - Foros - Facebook - Whatsapp

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos del plan:

Branding. En el inicio del embudo de conversión se buscará alcanzar a la mayor cantidad de personas con intereses afines al sector automovilístico. Dicha segmentación se podrá delimitar mejor a lo largo del periodo de evaluación. En ese sentido, los objetivos se plantean de la siguiente manera:

- Llegar a un 70% de alcance entre público objetivo en doce meses.
- Estar presentes dentro del Top 10 dentro de los portales web o aplicativos móviles relacionados al sector automotriz en el primer año.
- Estos dos objetivos serán medidos trimestralmente mediante una encuesta hacia el público objetivo (clientes y conductores) para verificar el rendimiento de las

campañas. Se utilizará el correo electrónico y notificaciones in-app para realizar la encuesta.

Adquisición. En esta segunda etapa se buscará generar descargas del aplicativo móvil sean estas orgánicas o pagadas.

Lograr 13 380 descargas del app en doce meses.

La medición de este objetivo se hará a través del uso de la plataforma Google Analytics en la cual se podrá delimitar las fuentes de tráfico de descargas. En el caso particular de las descargas pagadas, la medición se hará a través de Google Adwords y Facebook Ads.

Retención. Se buscará incentivar que los usuarios registrados generen por lo menos una sesión al mes para ser considerados como usuarios activos mensuales.

- Obtener 4,000 usuarios activos mensuales promedio al término de primer año.
- La medición en este caso se hará también a través de Google Analytics.

Propuesta de medios y formatos: Para elaborar la propuesta de medios y formatos para cada etapa del funnel se considerará la clasificación hecha por Sergio Trujillo, catedrático de Inesdi Digital Business School y Digital Marketing Manager en James Brand & Co. Se tendrá en cuenta las opciones de medios propuestas por él sin dejar de lado las particularidades del negocio. Esta propuesta está elaborada pensando en el primer año de funcionamiento.

Tabla 6. 9. Mix de medios y formatos para el primer año de funcionamiento

	BRANDING	ADQUISICIÓN	RETENCIÓN
Offline – Talleres Mecánicos	Marketing directo (visita a talleres)	Call Center	Marketing directo (visita a talleres)
	Auspicio y participación en eventos del sector	Marketing directo (visita a talleres)	-
Online – Conductores y talleres mecánicos	Video en línea	Página Web	Growth Hacking
	Anuncios Display	Blog	Mailing
	Marketing en medios sociales	Marketing en medios sociales	Marketing de contenidos
	Marketing de contenidos	App Install Ads	In-App Communities
	SEM/SEO	App Store Optimization - ASO	Comunicación in-app

Fuente: Elaboración propia..

Offline

Dado el nivel digitalización de los dueños de talleres mecánicos y las limitaciones de presupuesto, se ha tomado por bien orientar todos los esfuerzos comunicacionales offline hacia este público objetivo. Se buscará que la fuerza de ventas visite la mayor cantidad de

talleres mecánicos de las zonas 6 y 7 de APEIM con el propósito de concientizar sobre los beneficios de la publicidad digital, dar a conocer la propuesta y el funcionamiento del aplicativo móvil. Se solicitarán los datos del taller mecánico con el propósito de mantener el contacto y posteriormente se continuará con la prospección de cliente mediante el call center y la presencia misma de la fuerza de ventas en próximas oportunidades. El detalle de este proceso se explica en el capítulo dedicado al plan de ventas.

Por otro lado, se buscará generar presencia de marca y captación de potenciales clientes mediante el auspicio y participación en las principales ferias del sector automotriz relacionadas a mecánica como son la Feria Expomecánica y Autopartes (Asociación Automotriz del Perú – AAP) y Expo Taller & Mecánica (DBA Group).

Asimismo, una vez que la empresa ya esté mejor consolidada y, por lo tanto, contenga una mayor base de ingresos, se optará por incrementar el alcance de la promoción por medio de paneles publicitarios tipo “pantallas Leds” en el 5to año. Esta compra se da estrictamente con el objetivo de obtener mayor awareness de la marca a modo de “Relanzamiento” y llegar a mucho más usuarios potenciales que aún no hayan probado la aplicación mediante un medio de alto consumo en el usuario (Vía Pública: 83% de penetración según TGI IBope, (Ver Anexo 11). Para esta compra, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Compra de 7 pantallas leds. La ventaja de este formato es que no requiere impresión de diseño (ahorro en costos) y se pueden colocar la cantidad de mensajes que se desee.
- Ubicación de pantallas en puntos de alto tránsito, especialmente en avenidas principales como Javier Prado, Paseo de la República, etc.
- Duración: 1 mes durante el verano, con la intención de promover el uso de la aplicación en temporadas de alto uso del automóvil por viajes al sur de la capital, por ejemplo.

Online

Dado la cantidad de formatos a exponerse en el canal digital, se ha tomado por bien clasificarlos a partir de la manera en cómo comunican los mensajes. Además de ello, a continuación, también se mencionará los medios en los cuales dichos formatos aparecerán. Los medios seleccionados se han decidido a partir del benchmarking de inversión en medios digitales que realiza el sector automotriz. Dicha medición es hecha a través de la plataforma Admetricks con data de todo el año 2019. Puede observarse dicho benchmarking en el Anexo 2.

Anuncios digitales: Se buscará tener un mix de formatos tanto en display (imágenes estáticas y rich media) así como de video. Esto permitirá tener presencia en la mayor parte del inventario publicitario de redes como Google Display Network o compra programática de audiencias.

Marketing de contenidos: San Agustín y Valdés (2013) definieron al marketing de contenidos como una estrategia de negocios enfocada en producir contenido que aporte valor al potencial cliente sin que se mencione necesariamente el producto o servicio a ofrecer. El contenido tiene una especial importancia en las etapas de Branding y Retención. En el caso de Branding, permitirá dar a conocer la propuesta a los usuarios conductores interesados en posibles soluciones o consejos sobre mantenimiento, reparación y otros tópicos vinculantes. Respecto a la Retención, el contenido a ser generado buscará no solo tratar sobre talleres mecánicos sino al sector automotriz en general con el propósito de aumentar el tráfico de usuarios al aplicativo móvil y no sólo depender de necesidades o urgencias mecánicas para que ingresen a este.

Marketing en medios digitales: Se creará un fan page en Facebook, dada la predilección del público objetivo por esta red social de acuerdo a la investigación de mercado. En dicho espacio se colocará información acerca del negocio y se buscará tener publicaciones que incentiven a la interacción con los usuarios. Asimismo, se contará con un perfil en LinkedIn que pueda compartir contenido relacionada al negocio desde el punto de vista corporativo (entrevistas a la plana directiva, presencia en medios, etc.).

Página web: según Sainz de Vicuña (2018) este activo digital es el más importante dentro del ecosistema de la marca dado que permite centralizar la información, crear imagen de marca e ir construyendo la reputación online. Es en ese sentido que en dicha plataforma se alojará el contenido que se genere a nivel de empresa (“quiénes somos”, notas de prensa), marca (acciones de branding, landings de campañas) y servicio (“descarga el app”, sección de preguntas frecuentes). Además, será un canal de venta que permita contactar, mediante un formulario, a los talleres mecánicos con la fuerza de venta como se explicó en la sección dedicada a la estrategia de Plaza.

Marketing en buscadores (SEM/SEO): Se apuntará a desarrollar estrategias de posicionamiento orgánico (SEO) y pagado (SEM) de modo tal que la presencia de la marca esté asegurada al momento de que los usuarios hagan consultas en buscadores como Google sobre servicios relacionados al negocio. En el caso de SEO o Search Engine Optimization se basa en la aplicación de buenas prácticas en la distribución del contenido dentro de la página

web, así como del uso de palabras claves que son más buscadas por los usuarios. En cuanto al SEM o Search Engine Marketing, se procura establecer pujas por palabras claves dentro del motor de búsqueda de modo tal que se llegue a los usuarios correctos. Estas dos estrategias deben estar alineadas para generar la máxima y mejor exposición posible.

Mailing: Una vez obtenidos los datos de los usuarios mediante su inscripción al aplicativo móvil, se procurará mantener la comunicación mediante mailings o newsletter informativos que concentren los contenidos publicados durante la semana/mes. Asimismo, servirá de canal de comunicación de novedades respecto al servicio.

App Store Optimization – ASO: El aplicativo móvil estará a disposición de los usuarios para su descarga en los dos principales markets: Google Play (Android de Google) y App Store de Apple. Se buscará que los usuarios valoren y comenten positivamente dentro del market para mejorar su posicionamiento, asimismo se colocará keywords contextuales y se procurará hacer actualizaciones constantes al aplicativo móvil que sean cargadas dentro de los markets.

Notificaciones: En este caso se hará uso de notificaciones dentro y fuera del App, asimismo se utilizará SMS directamente a la casilla del celular. Las notificaciones tendrán por propósito incentivar a que los usuarios reingresen al aplicativo móvil y/o realicen una acción específica dentro de este.

Comunidades: Los usuarios que se registren a la App tendrán acceso a foros en los cuales puedan interactuar entre ellos y así mantener el nivel de interés en la aplicación móvil. Asimismo se incentivará que los clientes (talleres mecánicos) dentro de sus perfiles interactúen constantemente con los usuarios conductores. Se hará un monitoreo de estas interacciones para que no se hagan comentarios fuera de la temática autos y se mantenga el respeto entre los usuarios.

Growth Hacking: A través de esta disciplina se procura utilizar el menor presupuesto posible e incrementar de forma rápida y notoria el volumen de usuarios e ingresos económicos (Parera, 2018). En ese sentido, se buscará realizar tácticas de *link building* para aumentar el tráfico entre páginas dentro del aplicativo móvil; pruebas A/B para validar qué anuncios rindieron mejor sin tener que esperar un reporte al final de campaña; impulsar el alcance mediante la captación de referidos mediante los usuarios actuales.

6.6 Métricas de monitoreo

Para tener un cuidado en torno al cumplimiento de los objetivos planteados se ha desarrollado la Tabla 6.10.

Tabla 6. 10. Cuadro de métricas de monitoreo

Etapa	Objetivo	Indicador (KPI)	Periodicidad de revisión
Branding	Llegar a un 70% de alcance entre público objetivo en doce meses.	Alcance (FB)	Mensual Anual
	Estar presentes dentro del Top 10 dentro de los portales web o aplicativos móviles relacionados al sector automotriz.	Resultados TOM	Anual
Adquisición	Lograr 13 380 descargas del aplicativo móvil al término de los primeros doce meses.	Descargas de app	Mensual
Retención	Lograr 4, 000 usuarios únicos promedio al término del primer año.	Número de usuarios únicos	Mensual

Fuente: Elaboración propia..

6.7 Plan de lanzamiento

El plan de lanzamiento de la marca se ha desarrollado sobre la base de tres de las cuatro etapas del funnel convencional de marketing: awareness, consideración y compra o conversión. Los costos y kpi`s en su mayoría se han trabajado en base a las estimaciones obtenidas de Adjust, plataforma pública de “marketing mobile” (marketing orientado a dispositivos móviles). Los resultados presentados parten de una data recopilada de más de 4 billones de instalaciones y 7,000 aplicativos móviles, menciona la compañía (“Adjust Global Benchmarks 2.0: Compare your against the rest,” 2020). Las estimaciones se filtraron por región (Latinoamérica), Tipo de adquisición (Pagada) y Tipo de Plataforma (“Todas” - iOS y Android). El periodo de análisis estaba predefinido entre octubre y diciembre de 2019. Dado que los costos están en dólares americanos se ha considerado un tipo de cambio promedio de 3.4 nuevos soles a partir de las fluctuaciones registradas en los primeros cuatro meses del 2020 por el Banco Central de Reservas del Perú. La estructura del plan de medios puede verse en el Anexo 4.

La elección del mix de medios se decidió tomando en cuenta aquellos con mayor alcance en Perú siendo estos Google, Facebook y Youtube de acuerdo a la empresa de analítica digital Comscore. Asimismo tener en cuenta que esta focalización de medios permitirá hacer un mejor análisis y optimización de los canales que mejor contribuyen a la descarga del aplicativo móvil. El periodo de la campaña será de 4 semanas y tendrá una inversión neta total de S/47,000. En la primera etapa (Awareness), se buscará el mayor alcance posible destinando el 50% de la inversión principalmente bajo una compra por CPM (costo por mil impresiones) dado que el objetivo en esta etapa es que el usuario descubra la existencia del aplicativo móvil.

Posteriormente, en la etapa de consideración, se trabajará una segmentación mixta entre usuarios bajo segmentación por intereses y de *remarketing* para aquellos usuarios que fueron alcanzados por los anuncios en la etapa de *Awareness*. La compra se hará bajo costo por vista optimizado (CPV optimizado), en este caso se buscará que el usuario reproduzca los anuncios de video entre 15-30 segundos o haga clic en el banner complementario para incentivar aún más el interés hacia el aplicativo móvil.

Por último, en la última etapa (Conversión) se impulsará la descarga del aplicativo móvil entre los usuarios que hayan interactuado previamente en las anteriores dos etapas. Para lograr ello se hará uso del *remarketing* para impactar a estos usuarios con formatos que vinculen directamente a la tienda de aplicativos, llámese Google Play o App Store.

En el caso de los talleres (se busca ir construyendo la relación con los clientes sin perder la expectativa por el uso futuro del servicio)

- Seis meses previos al lanzamiento de la app
- 200 talleres mecánicos de zona 6 y 7 y alrededores (proporción 70%, 30%)
- Beneficios para talleres mecánicos previo al lanzamiento de la app:
- Paquete PRO Gratis en el primer mes
- Acceso a capacitaciones en la página Web:
 - 1er módulo: Actualidad del sector automotriz en el Perú
 - 2do módulo: Buenas prácticas en la gestión de talleres mecánicos
 - 3er módulo: Manual de uso de la plataforma Autolisto
 - 4to módulo: Gestión “Mi Cuenta”
 - Acceso al newsletter mensual de Autolisto orientado a talleres mecánicos

6.8 Campaña mensual de descargas

Considerando el objetivo anual de generar 13,380 descargas del aplicativo móvil al término del primer año, se contará con una campaña anual de descargas pagadas. En ese sentido, descontando las 1,500 descargas logradas en la campaña de lanzamiento y tomando en cuenta el costo estimado establecido por la plataforma Adjust (S/ 4,66 por descarga) se debería lograr 1,080 descargas mensuales con una inversión neta de S/ 5,032. La inversión neta en 11 meses de campaña sería de S/ 55,360.

6.9 Plan de Retención de usuarios y clientes

Una parte importante del plan de Marketing es contar con una estrategia de retención de clientes para conseguir fidelización con los potenciales afiliados y usuarios de la aplicación hacia la empresa y lograr un compromiso a largo plazo.

Se contará con una estrategia de *customer centric*, donde la revisión constante de la base de datos permita hacer un correcto uso del CRM o “Customer Relationship Management”. Esta será la base para obtener la data que permitirá conocer el journey map del usuario que deje en la aplicación y la información que se recolecte luego de realizar la afiliación más el seguimiento que se logre a través del área de post venta. De esta manera, se crearán acciones ajustadas a las preferencias de cada segmento y según la magnitud del riesgo en el que se encuentre.

Los principales objetivos serán los siguientes:

Usuarios:

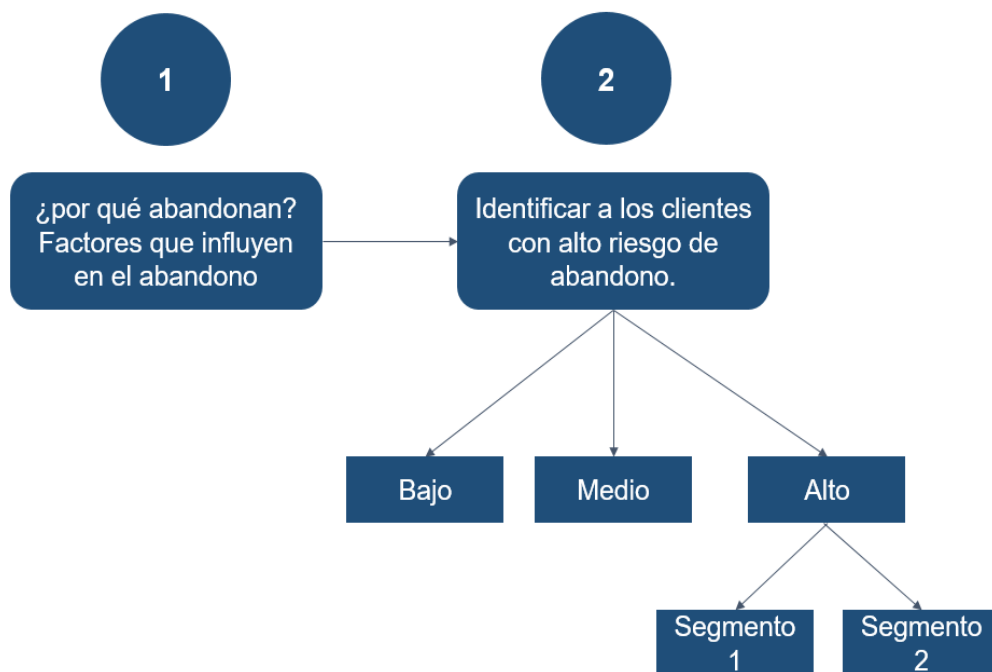
- Incrementar la tasa de retención por encima del 30% para poder obtener la meta de 4,000 usuarios activos al fin del primer año.
- Lograr una frecuencia de visita a la app de 5 veces al mes por usuario durante cada mes.

Talleres Mecánicos:

- Lograr la recompra del 100% de afiliados al término de cada mes.
- Lograr que el 30% de afiliados migre del paquete Pro al Premium a partir del segundo año.

Se iniciará el proceso de levantamiento de data con el fin de detectar qué cliente ya está listo para dar el siguiente paso y ofrecerle el paquete Premium y, también, para conocer las causas de un posible abandono y a aquellos clientes que tengan más riesgo de hacerlo. Es así como se podrá conocer los principales puntos de dolor de cada público y segmentarlos según la necesidad puntual que presenten.

Figura 14. Esquema de estrategia de retención



Fuente: Ezcurra (2019).

Para ello, se prepararon dos escenarios, tanto para el taller mecánico como para el usuario, donde se desarrollan las posibles experiencias de cada uno con la plataforma y así anticipar eventuales problemas para luego planificar medidas de respuesta que antepongan una fuga y genere mala reputación de marca. Estos puntos fueron los siguientes (ver Anexo 13):

Usuario conductor:

Riesgo bajo: Anteponer un mal servicio del taller seleccionado. A pesar de ser un negocio de intermediación, es probable que una mala experiencia perjudique de alguna manera a Autolisto. Para ello, se realizarán constantes publicaciones en la plataforma donde se comunique que la empresa no es responsable de un mal servicio del taller elegido, pero que al a vez, se estará en constante comunicación con los talleres clientes para evitar en lo posible un mal desempeño que los perjudique.

Riesgo medio: Se detecta una reseña negativa sobre un taller: El personal de post servicio se pondrá en contacto de inmediato con dicho usuario para consultar cuál fue el problema y pedirle las disculpas por el mal servicio siempre recalcando que Autolisto no es

responsable, pero que de igual manera se desea mejorar la calidad de negocios que conforman la plataforma.

Riesgo alto: Probabilidad de WOM negativo y anulación de la app: Para evitar un posible WOM negativo del usuario y que desinstale la aplicación, se vuelve a comunicar con el usuario para explicarle que se ha trasladado el feedback al taller y que se le hará un presente (vale de consumo) como compensación.

Talleres mecánicos:

Riesgo bajo: Malestar del cliente por bajo tráfico en su cuenta Pro / Premium. Al estar en constante revisión de la data, se podrá detectar a aquellos perfiles que tengan un tráfico menor al promedio de los demás. El personal post venta se comunicará con ellos para hablar sobre sus dudas o preocupaciones y poder buscar soluciones de mejora en cuanto al manejo de su perfil y cómo hacerlo más interesante.

Riesgo medio: El bajo tráfico persiste y el taller se comunica con Autolisto. Como la preocupación del cliente es mayor, como un impulso a que la situación mejore, se le otorgará al cliente una semana gratis de ubicación preferencial en las búsquedas de los usuarios hasta mejorar su presencia en la plataforma.

Riesgo alto: Sentimiento negativo y probabilidad de fuga. En este caso, como medida para evitar el *churn*, se le ofrece al cliente un descuento especial a la tarifa del 20% durante los primeros 3 meses con la finalidad que se adapte mejor al funcionamiento de la plataforma y saque el provecho de la misma.

6. 10 Comunicación de la política de seguridad

Tomando en cuenta que el tratamiento de los datos es un tema de especial relevancia en entornos digitales dado el volumen de datos que se suelen manejar, Autolisto buscará comunicar claramente el uso que se dará a los datos provistos por los usuarios así como los mecanismos que se utilizarán para el manejo responsable de ellos. En ese sentido, los pilares de contenido que se utilizarán para comunicar dicha política serán los siguientes:

- **Confidencialidad:** Garantizar que sólo las personas autorizadas hagan uso de los sistemas y datos de la compañía. El reason why a considerar en este pilar será el protocolo SSL (Secure Sockets Layer o capa de sockets seguros) que se

implementará y sobretodo la auditoría bianual externa que se realizará con consultoras peruanas especializadas en derecho digital como Niubox o Iriarte & Asociados, por citar algunos ejemplos.

- **Integridad:** Garantizar la preservación de la información ante alguna pérdida ya sea esta de forma accidental o con ánimos de fraude. Dicho pilar tendrá como reason why el convenio con empresas de almacenamiento de activos tangibles e intangibles como Iron Mountain con operaciones en Perú desde hace más de 20 años.
- **Disponibilidad:** Garantizar que los datos y sistemas puedan ser utilizados en la manera más rápida y apropiada posible. Para generar confianza en el usuario el reason why a considerar será la contratación de soluciones en la nube con empresas como Amazon, Oracle y Microsoft. De esta manera se podrá tener acceso a los datos del usuario en el momento que se le requiera. Asimismo se tendrá presente la creación de una sección dentro del app y dominio web en la cual el usuarios pueda acceder y editar sus datos en el momento que considere conveniente.

La comunicación de estos pilares se realizará a través de infografías y anuncios de video que serán considerados por lo menos cuatro veces al mes dentro de la grilla de contenidos para redes sociales que preparará el responsable de marketing. Los detalles sobre la política de seguridad son abordados en el plan de tecnología.

6.11 Presupuesto de marketing

El siguiente presupuesto de marketing se ha elaborado en base a consultas y cotizaciones realizadas a personas y empresas relacionadas con cada apartado. Las estimaciones del presupuesto de marketing se han hecho, en su mayoría, tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento en las ventas interanuales.

Tabla 6. 11. Presupuesto de marketing

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Merchandising, Licencia catálogo Shutterstock	S/ 4,000.00	S/ 4,000	S/ 4,920	S/ 5,461	S/ 5,789.00
Gastos de Diseño (en)	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,920.00	S/ 5,451.00	S/ 5,789.00
Auspicio y presencia en Ferias	S/ 4,000.00	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000
Gastos Auspicio	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00
Pantallas LED	-	-	-	-	S/ 70,000.00
Gasto Vía Pública	-	-	-	-	S/ 70,000.00
Gastos de promoción - OFFLINE	S/ 8,000.00	S/ 8,000.00	S/ 8,920.00	S/ 9,451.00	S/ 79,789.00
Campaña de Lanzamiento (1 mes)	S/ 47,000.00	-	-	-	-
Campaña AON de Descargas (11 meses - 1 año)	S/ 55,360.00	S/ 62,350.00	S/ 76,690.00	S/ 85,125.00	S/ 93,200.00
Campaña AON de Retención (11 meses - 1 año)	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00	S/ 12,300.00	S/ 13,653.00	S/ 14,472.00
Gasto de promoción - ONLINE	S/ 112,360.00	S/ 72,350.00	S/ 88,990.00	S/ 98,778.00	S/ 107,672.00
Contenido en Facebook	S/ 12,240.00	S/ 12,240.00	S/ 12,241.00	S/ 12,241.00	S/ 12,242.00
Gift cards	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00
Programa de fidelización de clientes	S/ 24,240.00	S/ 24,240.00	S/ 24,241.00	S/ 24,241.00	S/ 24,242.00
Total Presupuesto de Marketing (Nuevos Soles)	S/ 144,600.00	S/ 104,590.00	S/ 122,151.00	S/ 132,470.00	S/ 211,703.00

Fuente: Elaboración propia.

6.10 Conclusiones del capítulo

A nivel de producto, la propuesta de *Autolisto* está diseñada para satisfacer las necesidades identificadas durante la investigación de mercado de una manera clara, atractiva y diferenciadora vinculando a los talleres mecánicos con los usuarios de automóviles. Respecto al precio, *Autolisto* ofrecerá suscripciones mensuales con diversos precios acorde a las necesidades y posibilidades de los talleres mecánicos. Asimismo generará ingresos económicos complementarios cobrando por espacios publicitarios dentro del aplicativo móvil a aquellas empresas del sector automotriz que lo requieran (con excepción de los concesionarios de autos al ser estos competidores indirectos de los talleres mecánicos).

En relación a la plaza, *Autolisto* estará presente en los canales online y offline para facilitar el conocimiento y acceso a la propuesta de negocio. Además del *call center*, se contará con plataformas como la página web o WhatsApp para que los talleres mecánicos puedan realizar consultas sobre el servicio y soliciten citas para que un representante comercial pueda visitarlos.

En cuanto a la promoción, como principal objetivo se tendrá la comunicación de la propuesta de negocio tanto a conductores de autos como a los talleres mecánicos. En el caso

de los primeros se hará uso principalmente de medios digitales mientras que los dueños o administradores de talleres mecánicos tendrán un contacto directo con la fuerza de venta para que puedan concientizarlos sobre la importancia de la presencia digital y las oportunidades que se tiene con *Autolisto*.

CAPÍTULO VII: PLAN DE VENTAS

En este plan de ventas se detallan todas las actividades de una manera sistematizada, en las que se estiman las ventas que la empresa realizará durante los cinco primeros años. En este sentido, uno de los elementos clave es la estimación adecuada de las previsiones generales de ventas, partiendo del potencial de mercado que se podrá conseguir, así como de los recursos económicos, técnicos y humanos de la organización.

Para lograr los objetivos se orientarán los esfuerzos en la capacitación de la fuerza de ventas que implican rebatir objeciones, cierre de ventas y post venta a los clientes, establecer los canales de venta y realizar un seguimiento y corrección del plan.

7.1 Objetivos del plan de ventas

- Registro e inscripción de 200 talleres durante el periodo pre operativo para el inicio de operaciones.
- Obtener una facturación de S/ 172,080 al cierre del primer año de operaciones.
- Alcanzar la cuota de venta, obteniendo 956 suscripciones de paquetes “Pro” al cierre del primer año.
- Conseguir desde el segundo año que el 20% de la venta de paquetes total corresponda a los paquetes Premium
- Lograr que al final del quinto periodo, la participación de ventas de paquetes se distribuya de la siguiente manera:
Paquete Pro: S/ 460, 160 - 73%
Paquete Premium: S/ 172, 560 - 27%
- Obtener un ingreso de S/25,438 por concepto de venta de paquetes publicitarios al final del segundo año.
- Alcanzar un crecimiento de los ingresos por venta de publicidad de 271% al final del quinto año.
- Alcanzar un *split* de 14.92% del total de ingresos al final del quinto año en paquetes publicitarios.

7.2 Proyecciones de venta

Las proyecciones se han calculado en función del estimado de venta esperado cabo de cinco años, que va de acuerdo con el Plan de Marketing. Asimismo, se detalla la venta esperada por cada uno de los paquetes.

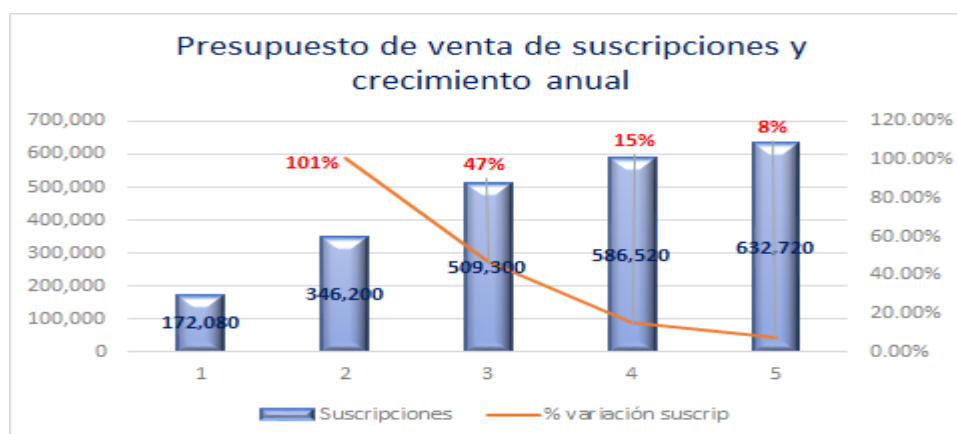
7.2.1. Proyecciones de venta total

En la parte pre operativa se contactará e inscribirán 200 talleres con el objetivo de “sembrar el mercado”, los cuales accederán de manera gratuita a los beneficios de la plataforma, tal como lo explican Wertz y Tran Kingyens (2019) en su completa guía de mercados.

Durante el primer año de funcionamiento se buscará incentivar la venta del paquete PRO, como una versión con mejores beneficios que la versión Básica con mayor alcance y opciones de comunicación con los usuarios. Posteriormente en el año dos se lanzará el paquete PREMIUM con funciones más asociadas a la analítica del perfil de los usuarios para mejorar la prospección de clientes. En paralelo, también en el segundo año, se iniciará la venta de anuncios publicitarios dentro del aplicativo móvil aprovechando el inventario de impresiones que se cuente hasta ese momento.

En la Figura 15 se ilustra la proyección esperada de la venta de servicios y los paquetes publicitarios, así como también muestra la curva de variación porcentual de crecimiento año a año. Se puede observar un crecimiento notorio en el segundo periodo (101%), debido a que es el periodo en donde iniciamos la comercialización de servicios publicitarios a empresas relacionadas al sector automotriz.

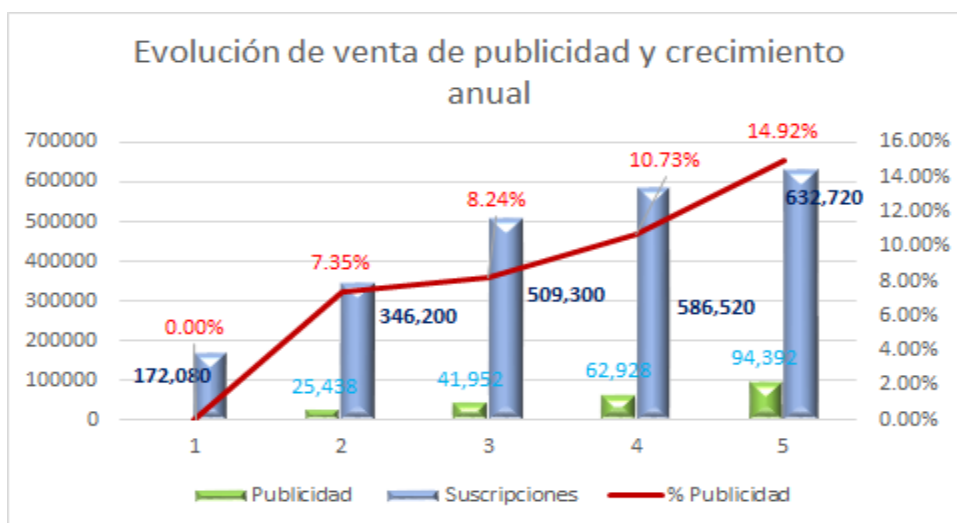
Figura 15. Evolutivo de ventas y crecimiento porcentual anual



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, la venta proyectada se desglosa de acuerdo al tipo de servicio ofertado

Figura 16. Proyección de ventas de paquetes y publicidad



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. 1. Proyección de venta paquete “Pro”

Total Pro	Año												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	total
año 1	0	11520	12240	12960	13680	14400	15300	16200	17280	18360	19440	20700	172080
año 2	16992	17568	18288	18864	19584	20304	21024	21744	22464	23184	24192	25056	249264
año 3	28160	28640	29280	29600	30080	30560	31040	31680	32000	32640	33120	33600	370400
año 4	33920	34240	34560	34720	35200	35360	35680	36000	36160	36640	36800	37280	426560
año 5	37440	37440	37600	37920	38080	38240	38400	38720	38880	39040	39040	39360	460160

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. 2. Proyección de venta paquete “Premium”

Total Premium	Año												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	total
año 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
año 2	6608	6832	7112	7336	7616	7896	8176	8456	8736	9016	9408	9744	96936
año 3	10560	10740	10980	11100	11280	11460	11640	11880	12000	12240	12420	12600	138900
año 4	12720	12840	12960	13020	13200	13260	13380	13500	13560	13740	13800	13980	159960
año 5	14040	14040	14100	14220	14280	14340	14400	14520	14580	14640	14640	14760	172560

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Proceso de venta

Según lo descrito, dentro del periodo de pre operaciones se espera conformar una cartera inicial de 200 talleres, los cuales serán afiliados a la plataforma y dispondrán de un mes para el uso de esta, sin costo alguno, una vez iniciadas las actividades de *Autolisto*.

Como parte de las estrategias para contactar a estos talleres, Wertz y Kingyens (2019), a través de la página Market Place Academy, recomiendan algunos caminos que faciliten el contacto al dueño de taller e iniciar la afiliación por medio del envío de un formulario de inscripción. A continuación se detalla las diversas maneras de cómo se contactará con los dueños de talleres:

- A través de redes sociales accediendo a grupos conformados por talleres mecánicos y/o páginas propias del rubro.
- Accediendo a directorios a través de la web, en el caso de los talleres más grandes y que puedan contar con algún tipo de anuncio en la web.
- Concertando a través de instituciones del sector automotriz el envío de e mails con contenidos relacionados a los beneficios de la plataforma, como parte de la información que estas instituciones comparten con sus asociados.
- Visitas presenciales del gerente general como fase final del proceso de inscripción de esta primera etapa pre operativa.

Para el segundo mes del primer año de operaciones y como punto de partida de la parte comercial, se inicia las actividades.

Para Stanton, Etzel y Walker (2007) el proceso de venta "es la lógica secuencia que debe emprender el vendedor para tratar con un cliente potencial y que tiene por objetivo producir alguna reacción esperada en el cliente, que normalmente es la compra"

Es muy importante que los vendedores cuenten con un esquema efectivo que les permita concretar las suscripciones con la mayor efectividad posible.

Figura 17. Esquema del proceso de ventas



Fuente: Elaboración propia.

7.3.1 Prospección

El representante de ventas buscará a nuevos clientes potenciales y deberá identificar en su visita un nombre, correo electrónico o teléfono de la persona que potencialmente requiera los servicios. El vendedor analizará la necesidad, la autoridad, elegibilidad y dinero para comprar. Cuando los talleres aprueben estos cuatro puntos se podrá considerar como un prospecto.

7.3.2 Planeación de visitas

En esta fase el representante de ventas deberá recolectar y analizar la información acerca del prospecto que le permita hacer una evaluación de problemas y necesidades. También dentro de la parte de planeación, deberá identificar las características, las ventajas y los beneficios del producto que podrán ser de mayor interés para el prospecto, enfocando los puntos favorables y más importantes para su taller en su presentación de ventas.

7.3.3 Abordar al cliente

En este paso el representante de ventas establecerá sus objetivos específicos, por lo que es una buena idea seguir los pasos SMART (por sus siglas en inglés) para establecerlos (Hair, Anderson, Mehta, Babin, 2010). Es decir, un objetivo primario, que sea medible (número de planes mensuales de paquetes pro o premium) que esté acorde a la realidad del prospecto (alcanzable) y que permita entablar relaciones a largo plazo. Una forma será estableciendo periodos de prueba, previo a una decisión definitiva.

Estas visitas tienen tres objetivos principales:

- Colocar el cimiento para generar negocios educando al cliente con el fin de desarrollar el mercado.
- Mantener satisfechos a los clientes a través de relaciones a largo plazo y estableciendo una forma de proteger el mercado.
- Generar ventas en cada visita realizada.

7.3.4 Mensaje de ventas

En esta fase el representante de ventas efectuará las preguntas adecuadas que le permitan identificar cuál es el paquete ideal para el dueño del taller, el cual debe satisfacer mejor su necesidad y que el vendedor, con una hábil demostración, pondrá sobre la mesa las ventajas y características que le permitan vincular al prospecto con el beneficio que busca.

7.3.5 Manejo de objeciones

Una objeción es cualquier acción que el prospecto o cliente diga o haga y que dificulte las negociaciones de ventas (Hair, Anderson, Mehta, Babin, 2010). Para esta etapa el representante de ventas será capaz de escuchar todas las objeciones que el cliente interponga, debido a que en muchos casos, son señales claras de que el cliente requiere de más información y que quiere tratar antes de comprar. Para esto el vendedor estará preparado para anticipar posibles objeciones y preparar posibles respuestas.

7.3.6 Cierre de ventas

En esta etapa el representante de ventas busca cerrar el acuerdo con el cliente para que adquiera alguno de los paquetes ofertados. Para esto el vendedor utiliza las mejores técnicas de cierre de ventas e identificará el momento adecuado para realizarlo.

7.3.7 Post venta

Según los autores Stanton, Etzel, McGrawHill y Walker en su libro Fundamentos de Marketing 14e. (2007), "la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros."(p, 540)

En este punto el vendedor después de haber realizado la venta, deberá mantener un estrecho contacto con el cliente para esclarecer cualquier duda o resolver alguna queja. En esta fase, el objetivo principal es mantener al cliente satisfecho, para conseguir su lealtad, la cual tendrá como consecuencia ser referidos a nuevos prospectos. Por otra parte, le permitirá a la empresa conseguir un cliente de alta recurrencia.

7.4 Capacitaciones

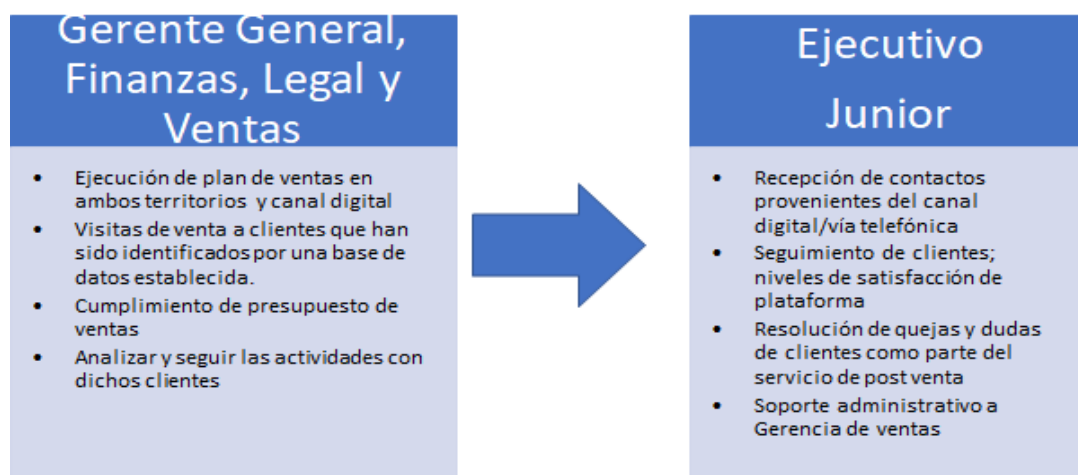
“Los clientes de hoy esperan que los vendedores tengan un profundo conocimiento del producto. Esta acción requiere que las empresas realicen una inversión en la capacitación de su fuerza de ventas” (Kotler & Keller, 2016, p. 647). Dado que los resultados de la investigación cuantitativa arroja que los encuestados le dan a la plataforma una valoración del 74% al conocimiento del servicio, 69% a la amabilidad, 68% a la claridad y 63% a los consejos, es claro que la capacitación al vendedor debe centrarse en estos cuatro valores de mayor importancia que buscarán en el servicio su ventaja competitiva.

7.5 Estructura de equipo y territorio

7.5.1 Estructura de equipo de ventas - comercial

A continuación, se presenta la estructura del equipo de ventas – comercial con sus respectivas funciones al inicio de operaciones.

Figura 18. Estructura del equipo de ventas



Fuente: Elaboración propia.

7.5.2. Estructura de Territorios

Son los clientes quienes definen los territorios, lo que resulta lógico en una filosofía de marketing en la que todo gira en torno al servicio a los consumidores (Artal 2013). Se debe recordar también lo que Churchill (1994) dijo, en donde especifica que los buenos territorios de ventas están compuestos por clientes que tienen dinero y voluntad de gastarlo.

¿Quiénes son nuestros clientes?

Son aquellos que componen el universo de clientes potenciales (talleres) distribuidos de la siguiente manera:

- Zona 1: San Borja, Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro, La Molina, Surquillo, San Juan de Miraflores, Chorrillos, Barranco
- Zona 2: San Luis, La Victoria, Ate - Vitarte, San Luis, Breña, Jesús María, Magdalena, Pueblo Libre.

7.6 Estructura presupuesto de ventas

La estructura del presupuesto estipula en el inicio de las operaciones, contar con el Gerente General, y un Ejecutivo Junior. En el segundo año, se contratará a un Ejecutivo

Senior quien tendrá la responsabilidad de ejecutar el plan de visitas a los diversos clientes de ambas zonas. Finalmente, para inicios del cuarto año se contratará otro Ejecutivo Senior, en donde la estructura quedará de la siguiente manera:

Gerente General y de Finanzas

- Ejecutivo 1 - Zona 1
- Ejecutivo 2 - Zona 2
- Ejecutivo Junior - Canal Digital y Post Venta

7.6.1 Estructura de pagos de sueldos y comisiones

Dentro de la estructura, en el primer periodo se contempla establecer el pago del 100% del sueldo. A partir del segundo periodo, se establecerá un Plan de Compensaciones que estipula el pago de un sueldo fijo y uno variable (comisiones), que según los autores Hair, et al. (2010) es la combinación más recomendable cuando la empresa quiere mantener un alto nivel de ventas evitando sacrificar el servicio al cliente (el 70% de las empresas utiliza este método de compensación). La razón de apalancamiento que la empresa utilizará será de 70% de sueldo fijo y 30% de sueldo variable (comisiones).

Tabla 7. 3. Presupuesto de personal de ventas

	Mensual (S/)	Año 1	Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
Sueldo del personal		Total	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable
G. General & Resp. Legal y Admin	3,015	36,180	36,180			42,180			42,180			42,180		
Ejecutivo Junior	1,515	18,180	18,180	12,726	5,454	21,780	15,246	6,534	21,780	15,246	6,534	21,780	15,246	6,534
Ejecutivo Senior 1	2,315		27,780	19,446	8,334	21,780	15,246	4,574	30,180	21,126	9,054	30,180	21,126	9,054
Ejecutivo Senior 2	2,315								27,780	19,446	8,334	27,780	19,446	8,334
		54,360	82,140	32,172	13,788	85,740	30,492	11,108	121,920	55,818	23,922	121,920	55,818	23,922

Fuente: Elaboración propia.

7.7 Conclusiones

Es primordial dentro de la ejecución de este plan que la empresa se preocupe en la capacitación de la fuerza de ventas, con estricto enfoque en las valoraciones más resaltantes de la investigación cuantitativa, lo que permitirá la diferenciación esperada en los clientes y que conllevarán a mantener relaciones duraderas.

Asimismo, el contenido de este plan de ventas referencia resultados desde el primer año de ejecución. Dentro de este periodo, se puede determinar el resultado de las estrategias utilizadas y que podrán ejecutarse en los años restantes, con ciertos ajustes en función a escenarios que se hayan alcanzado posteriormente (en los años siguientes).

Por otra parte, se muestra en los gráficos y cuadros las proyecciones de ventas de cada uno de los paquetes de suscripciones, en donde se refleja claramente que a medida que se desarrolle la venta de suscripciones Premium los márgenes de ganancia serán óptimos, debido a que desde el segundo año ya se cuenta con un objetivo de venta para este paquete. Del mismo modo, se presenta con los paquetes de publicidad, que al cabo de cinco años su *split* alcanzará un nada despreciable 15% del total de ingresos. También se ha considerado proyectar el presupuesto de ventas, donde se detalla los montos que conforman los sueldos del equipo de ventas y que con la inclusión de dos ejecutivos senior permitirán continuar brindar un óptimo servicio sin descuidar nuestros ingresos proyectados.

No obstante, la información reflejada dentro de estos cuadros podrán alterarse de acuerdo a los escenarios que el mercado presente, sin dejar de enfocarse en que los procesos y estrategias deban actualizarse e innovar de manera constante por ser un mercado muy amplio en donde este sector ha presentado un crecimiento del 2.4% en el año 2019 según la última comunicación de la Asociación Automotriz del Perú (“AAP: Sector automotor creció 2.4% durante el año pasado,” 2020), y vive en un contexto muy cambiante debido a que año a año viene creciendo, lo que crea mucha expectativa con respecto al desenvolvimiento del negocio y del mercado.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se describirán los procesos y consideraciones a tener en cuenta para entregar el servicio de la mejor manera evitando reprocesos o cuellos de botella en dicha provisión. Cabe señalar que el presente plan hará mayor foco en la entrega de servicio tanto desde el aplicativo móvil (plataforma en la cual se desarrollará la propuesta de negocio) como del portal web (principal canal en donde se proveerá información acerca del servicio a ser ofertado).

8.1 Objetivos del plan

Para lograr el correcto funcionamiento de la plataforma, mantener un estándar de servicio esperado y cumplir con la diferenciación de la propuesta de negocio, se han establecido los siguientes objetivos:

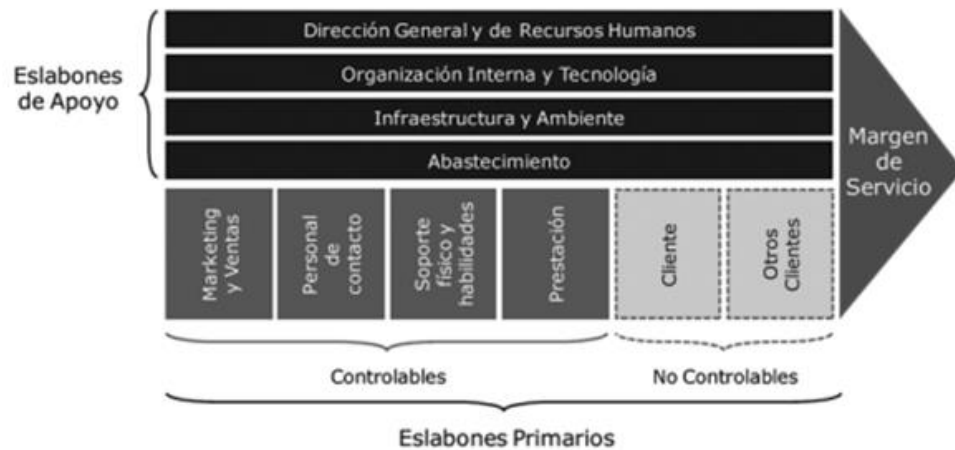
- Detallar la cadena de valor del servicio de *Autolisto*.
- Definir los principales procesos que afecten la entrega de servicio.
- Establecer las métricas de seguimiento y control para evaluar la calidad del servicio.

8.2 Cadena de valor

La Cadena de Valor es una herramienta de análisis propuesta por Michael Porter (1985), en su libro “Ventaja Competitiva”, para identificar potenciales ventajas competitivas dentro del seno de la organización. Dado que el planteamiento inicial de la cadena de valor está más orientado al desarrollo y entrega de productos que a la provisión de servicio, se ha tomado por bien considerar la propuesta modificada por Alonso (2008) que considera la siguiente estructura de valor (ver Figura 19).

Son considerados eslabones primarios a aquellas actividades involucradas en la transformación de insumos (o datos de clientes) en el servicio prestado. Estos a su vez comprenden los esfuerzos de comercialización, comunicación y post venta del servicio. Se clasifican en controlables y no controlables tomando en cuenta la capacidad de influencia que tiene la compañía sobre cada uno de los eslabones.

Figura 19. Cadena de valor de servicios



8.2.1. Eslabones primarios controlables

Marketing y Ventas

A diferencia de la cadena de valor de productos en el que la “Logística Interna” daba inicio al proceso, en el caso de los servicios, al ser intangible la oferta, se busca aproximar al potencial cliente a través de la publicidad, fuerza de ventas o promoción. Dichos esfuerzos buscan que la prestación del servicio se concrete próximamente.

En el caso de *Autolisto*, los esfuerzos comunicacionales buscan atraer, en un primer momento, a los talleres mecánicos mediante la descarga y posterior registro dentro del aplicativo móvil, similar situación para los conductores de automóviles. La diferencia se da en que los talleres mecánicos, luego de haber probado la versión básica, son visitados por la fuerza de ventas buscando su afiliación a una de las dos suscripciones definidas por la compañía o, en su defecto, generar una acción de *upselling* en caso de ya contar con un paquete contratado.

Personal de Contacto

Si bien el núcleo del servicio se realiza de forma digital sin que se involucre personal de contacto, este sí tiene relevancia en el momento en que se realiza la prospección de clientes a través de la fuerza de ventas, cuya estructura y características son detalladas en el plan de ventas correspondiente. Asimismo, se recurre al personal de contacto al momento de realizarse consultas o quejas sobre el funcionamiento del aplicativo móvil a través del *call center*.

Es importante señalar que, si bien no son de carácter humano, los Chatbots en WhatsApp y Messenger recrearán la experiencia de interacción entre un usuario y el personal de

contacto, en ese sentido será necesario testear y validar la programación de este sistema de inteligencia artificial.

Soporte físico y habilidades

Estas actividades buscan facilitar y dar suficiencia de soporte para que la prestación del servicio pueda realizarse, a su vez influyen en mayor o menor medida en la percepción de calidad del cliente. En el caso de *Autolisto*, todas las plataformas deben expresar uniformidad en cuanto a diseño, funcionalidad y rapidez de modo tal que la experiencia de servicio no se vea afectada en ningún de estos puntos de contacto. Por otro lado, debe velar por contar con un *expertise* idóneo de los responsables del negocio para poder sostener la consecución de objetivos corporativos.

Prestación

La prestación del servicio presenta dos frentes en los cuales el negocio articula esfuerzos para atender tanto a talleres mecánicos como a conductores de automóviles. En el caso de los primeros, ofrece a los talleres un canal de comunicación bidireccional en el cual los talleres pueden interactuar con los potenciales clientes, obtener información sobre ellos y tangibilizar dicha información en reservas de citas que pueden hacer los conductores si consideran conveniente llevar su automóvil al taller mecánico. En el caso de los conductores, se les ofrece la posibilidad de encontrar de forma fácil y rápida talleres mecánicos cercanos y calificados por otros conductores como ellos.

8.2.2. Eslabones primarios no controlables

- **Clientes**

Si bien cada cliente es distinto entre sí, se buscará establecer procesos estandarizados para poder tener una regularidad y predictibilidad en cuenta a consultas y respuestas a suscitarse a lo largo de la provisión del servicio. Asimismo, tener en cuenta que se establecerá clasificaciones de clientes en la medida que provean mayor o menor valor económico para la compañía, esto es relevante de cara a la aplicación, por ejemplo, de la Ley de Pareto en el cual el 80% de los ingresos suelen ser generados por el 20% de clientes.

- **Otros clientes**

A lo largo del desarrollo del negocio será importante establecer segmentaciones cada vez más detalladas en cuanto a periodo y constancia de uso, recomendaciones realizadas, etc. Esto para poder identificar oportunidades de negocio que puedan ser de utilidad para la

compañía y que, por no analizar correctamente la data, pueda representar una posible reducción en el volumen de usuarios hacia propuestas ajenas a la empresa.

8.2.3 Eslabones de apoyo

Los eslabones de apoyo son aquellos que soportan la prestación del servicio al ofrecer constancia y predictibilidad a la realización del mismo. Los eslabones que lo conforman serán analizados a continuación:

- **Dirección General y de Recursos Humanos**

Es importante que las decisiones de negocio estén alineadas a la estrategia dada por la alta dirección, asimismo las principales acciones a proponer por cada área no pueden dejar de ser consultadas y respaldadas por esa instancia. Es importante a su vez que, dado el carácter digital de la propuesta de *Autolisto*, se deba estar evaluando constantemente la estrategia de negocio, e incluso la propia visión y misión de la compañía.

- **Organización Interna y Tecnología**

Si bien al inicio de operaciones el personal de *Autolisto* estará conformado por un grupo reducido de colaboradores, se deberá establecer un organigrama y una delimitación de funciones lo suficientemente clara para que se pueda ir delegando responsabilidades y poder de decisión al personal que vaya integrándose a la compañía sin que esto afecte la calidad del servicio.

- **Infraestructura y Ambiente**

La infraestructura digital representa el espacio en donde se dará la provisión del servicio, mientras que su contraparte física será necesaria para sostener la operación. Estos dos aspectos del negocio deberán mantener una armonía gracias a los lineamientos y valores que deberán reflejarse en el ambiente de trabajo y sobretodo en la consecución de una empresa con orientación al cliente (aún más si se trata de una empresa de servicios como *Autolisto*).

- **Abastecimiento**

Además del establecimiento de cuotas de clientes a los que debe apuntar la compañía en sus objetivos anuales, se debe proveer a los colaboradores de capacitaciones, información del sector y competencia para mejorar cada vez más la oferta de servicio.

8.3 Flujos del proceso de servicio

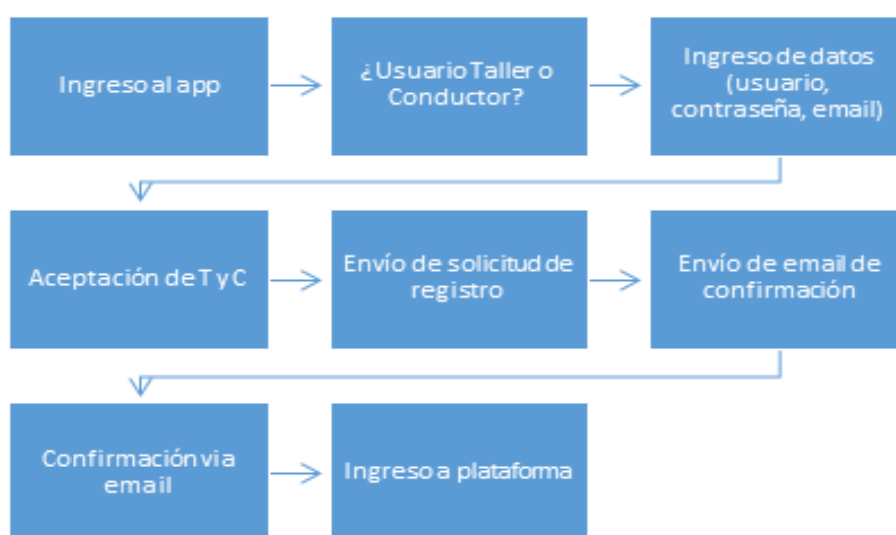
En el presente apartado se explica y grafica los principales procesos relacionados al servicio brindado tanto para talleres mecánicos como para conductores de automóviles. Tener

en cuenta que, al ser *Autolisto* un servicio de intermediación, las secciones, opciones, e incluso el interfaz del aplicativo móvil serán modificadas acorde a la oferta y demanda que representan los dos segmentos antes mencionados.

8.3.1 Proceso de alta de usuarios

Dicho proceso es uno de los momentos de verdad más relevante, dado que de ser engorroso el trámite de creación del perfil, se puede generar una alta tasa de fuga de potenciales usuarios y por tanto una menor posibilidad a que regresen y prueben el servicio. Dicho proceso se listará según se observa en la Figura 20.

Figura 20. Flujo de proceso de alta de usuarios en la App



Fuente: Elaboración propia.

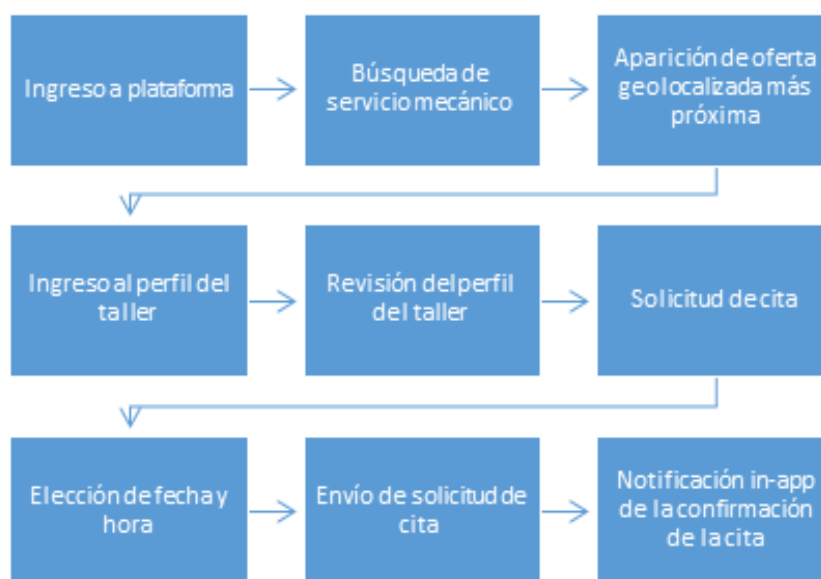
El proceso inicia con el ingreso al aplicativo móvil, una vez adentro se hará la consulta si el usuario es taller o conductor, posteriormente se completarán los datos solicitados y se aceptarán los términos y condiciones para el buen uso del servicio. Luego de la enviar la solicitud de pedirá que se haga una confirmación de la misma vía email, pudiendo al final darse de alta como usuario y por consiguiente poder ingresar a la plataforma.

8.3.2 Proceso de reserva de cita

El proceso de reserva de citas es realizado por el usuario conductor quien se ve en la necesidad de consultar por apoyo mecánico urgente o busca planificar una visita a un taller mecánico para que le brinden un servicio dirigido a su automóvil. El proceso se observa en la Figura 21.

El proceso inicia con el ingreso a plataforma, posteriormente se busca el servicio que se requiere (esto servirá para identificar de manera más rápida la idoneidad del taller mecánico a mostrar), luego se muestra a los talleres mecánicos más cercano que cumple con el requerimiento. Una vez que se le presenta la oferta de talleres este va discriminando los talleres por cercanía, calificación y número de servicio realizados a través del aplicativo móvil. Al encontrar un potencial proveedor del servicio, ingresa a su perfil donde podrá observar mayor información como descripciones de los servicios que brinda, comentarios de otros usuarios conductores, tiempo de funcionamiento del taller, fotos y videos de la infraestructura, etc.

Figura 21. Flujo de proceso de reserva de cita



Fuente: Elaboración propia.

Inicia el subproceso de solicitud de cita una vez que selecciona la fecha y hora (en caso requiera apoyo mecánico urgente, estará también habilitada la opción EMERGENCIA) y posteriormente envía dicha solicitud. De estar disponible la fecha y hora seleccionada, se recibe una notificación de confirmación dentro del aplicativo móvil (también se podrá configurar para que la confirmación llegue a la casilla de correo electrónico del usuario conductor).

8.3.3 Proceso de atención de la cita

Este proceso es desarrollado por el usuario taller. En esta oportunidad la plataforma le provee de un número de citas que pueden convertirse en clientes de su negocio e iniciar una relación de larga data si es posible. El mencionado proceso se observa en la Figura 22.

Figura 22. Flujo de proceso de atención de la cita



Fuente: Elaboración propia.

El proceso inicia con la notificación sobre la solicitud de cita, se revisa la disponibilidad y la capacidad de atención necesaria para brindar el servicio. Si todo está alineado, se envía la confirmación de reserva de cita; para reducir la posibilidad de que el usuario no asista a la cita, se envía, de forma automática o personalizada/manual un recordatorio sobre lo mencionado. Una vez que el usuario conductor llega al taller (y antes de iniciar el servicio), el taller deberá registrar que la cita efectivamente se concretó (esto le permitirá tener una mayor valoración dentro de la app de cara a los usuarios conductores). Posteriormente se realiza el servicio mecánico, del cual *Autolisto* no se hace responsable valga la aclaración, para finalmente calificar al usuario conductor para que sirva como referencia propia y/o para otros talleres mecánicos que puedan brindarle servicio al usuario en otra oportunidad.

8.3.4 Flujo de pago de paquetes

Los paquetes de Autolisto se ofrecen bajo la modalidad de pago recurrente en la cual los talleres mecánicos colocan su tarjeta de crédito/débito en el app para poder hacer uso del paquete de su elección. La recurrencia del cobro es mensual y automática sin que el cliente requiera volver a poner su tarjeta todos los meses, dicho cobro se mantendrá hasta que el taller mecánico decida poner fin a la relación comercial. El proceso para hacer ello se explica en el siguiente flujo:

Figura 23. Flujo de pago de paquetes



Fuente: Elaboración propia

El proceso de pagos se realiza en un inicio en la sección / landing page en donde se encuentra la relación de paquetes que ofrece la compañía. Una vez elegido el paquete y leídos los términos y condiciones, el usuario es derivado a la pasarela de pagos la cual es una solución digital externa a Autolisto (se ha sombreado de color naranja para notar la diferencia). En ella se ingresan los datos relacionados a la tarjeta de crédito/débito (número, código de seguridad y contraseña) y se espera la confirmación de pago del banco emisor de la tarjeta de crédito/débito. El proceso finaliza con el envío de una notificación a la casilla de correo electrónico del nuevo cliente de Autolisto.

8.3.5 Proceso de gestión de reclamos

La política de gestión de reclamos cuenta con dos objetivos principales que son satisfacer al cliente reduciendo la insatisfacción y reforzando su vínculo con la empresa y garantizar la calidad del servicio a través de la retroalimentación del cliente lo cual nos permite mejorarlo. (“Gestión de quejas y reclamaciones”, 2019).

Estos objetivos permiten definir el proceso de reclamos dependiendo si contribuyen a la satisfacción del cliente o a garantizar la calidad. Para esto es necesario:

- a) **Facilitar el registro de los reclamos:** con el fin de que el cliente no lleve su desahogo a las redes sociales u otros medios de comunicación, es necesario

brindarle un conducto a la mano para dirigirse a la empresa. Es que los medios estipulados serán vía el correo electrónico (reclamos@autolisto.pe) que se brindará en la página web o a través del App de AutoListo.

- b) **Reconfortar al primer contacto:** Es importante que el cliente sepa que importa por lo cual automáticamente se le debe responder que su reclamo ha sido recibido y será contestado en las próximas 48 horas vía correo electrónico.
- c) **Proceso claro de respuesta:** es necesario tener claro quién atenderá el reclamo y el tipo de respuesta que se le brindará a los clientes. Se recibirá el reclamo y se verificará si se encuentra dentro de las responsabilidades de AutoListo.
- d) **Realizar acciones directas:** Es necesario realizar acciones inmediatas para corregir la causa del reclamo y en relación al contacto al cliente se le brindará un descuento en la compra de repuestos o servicios en uno de los talleres afiliados a la plataforma. En el caso fuese causado por un Taller este se registrará dentro de los antecedentes y si acumula más de 10 reclamos en un año calendario por mal servicio, será retirado de la plataforma.
- e) **Comunicar las responsabilidades:** Se comunicará claramente en la página Web y Aplicativo a todos los stakeholders el nivel de responsabilidad que tendrá Autolisto respecto a la provisión del servicio que brindan sus clientes (talleres). Autolisto no brinda el servicio de mantenimiento o reparación por lo cual no se hace responsable de un mal servicio.

Por consiguiente, se cuenta con el siguiente flujo para la atención de reclamos.

Figura 24. Proceso de gestión de reclamos



Fuente: Elaboración propia

8.4 Estándares de calidad del servicio

Con el fin de proveer un nivel de calidad que sea valorado por los usuarios e incluso que supere sus expectativas se han definido los principales estándares en los cuales la compañía, de manera integrada, deberá hacer prevalecer en todas las políticas y procesos del negocio. En ese sentido, los estándares definidos son:

- Rapidez y asertividad en los requerimientos de los usuarios.
- Respeto por los usuarios del servicio y la confidencialidad de sus datos.
- Profesionalismo en el desarrollo de las actividades administrativas y aquellas relacionadas directamente con la provisión del servicio.
- Gestión orientada siempre al cliente.

Asimismo se procurará hacer una evaluación preliminar de los talleres mecánicos que estén dispuestos a participar en *Autolisto*. Para ello se tendrá en cuenta lo siguiente:

- No contar con antecedentes penales de los dueños y/o administradores del taller mecánicos.
- Estar debidamente registrado en Registro Públicos.
- Emitir boletas y facturas a sus clientes.
- Que el dueño y/o administrador cuente con una tarjeta de crédito o débito para que pueda realizar el pago del servicio.

8.5 Zonas y horarios de atención

La zona de injerencia del negocio corresponde principalmente a las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana. Las actividades administrativas y de *call center* serán desarrolladas de lunes a viernes de 9 am a 6 pm durante todo el año. No obstante, a través de canales digitales (WhatsApp y Messenger) se podrá hacer consultas virtuales 24 horas al día y 7 días a la semana gracias a la programación de Chatbots con inteligencia artificial.

8.6 Conclusiones del capítulo

La integración entre todos los eslabones que permiten el funcionamiento del negocio debe obrar en armonía y bajo el paraguas de una estrategia desde la Alta Dirección que oriente todos los esfuerzos hacia el éxito. Por otro lado, es clave delimitar los procesos sobre todo los más importante de modo que los responsables de la empresa puedan tener mayor claridad sobre el *performance* de cada punto de contacto con el cliente y así hacer los correctivos en caso sea necesario.

CAPÍTULO IX: PLAN DE TECNOLOGÍA

El presente capítulo busca describir los principales requisitos y características técnicas de las plataformas de comunicación con los usuarios. Se desea tener la mayor integración posible entre plataformas, así como un apropiado funcionamiento que no limite el desarrollo del negocio.

9.1 Objetivos del plan

El plan de tecnología cuenta con los siguientes objetivos principales:

- Identificar los componentes y programas que brindarán soporte al servicio que se dé mediante las plataformas digitales.
- Desarrollar las plataformas digitales siguiendo las mejores prácticas en cuanto a desarrollo tecnológico.
- Establecer una política de privacidad de datos alineada a entornos digitales.

9.2. Estrategia de tecnología

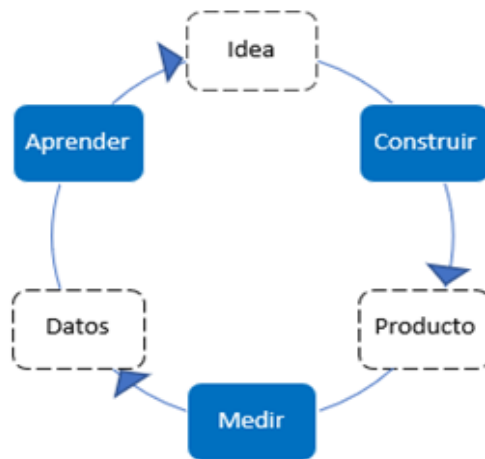
Se desarrollará una estrategia multiplataforma que permita contar con activos digitales (portal web, aplicativo móvil y *Chatbots*) que puedan adaptarse a la mayoría de los dispositivos sin ver comprometido su funcionamiento y características. Dicha estrategia deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Desarrollar la codificación de las plataformas siguiendo lineamientos de *open source* - código abierto (backend).
- Uniformidad de los diversos interfaces en cuanto al diseño y tipografía (frontend).

9.3. Metodología Lean Startup

Con el propósito de lograr eficiencias económicas y sobretodo entregar productos que estén lo más cercanos posibles a las preferencias del público objetivo, se ha tomado por bien utilizar la metodología Lean Startup para el desarrollo de las plataformas. Esta metodología, busca, a través de la innovación continua, desarrollar productos que satisfagan las necesidades del cliente gastando la menor cantidad de recursos (Llamas & Fernández, 2018). Lean Startup se centra en un circuito continuo de tres pasos: construir, medir y aprender, como se ve a continuación:

Figura 25. Circuito Lean Startup



Fuente: Elaboración propia

Al ser un negocio cuya competencia no necesariamente es similar en cuanto a la prestación del servicio, será necesario establecer una versión primaria de la plataforma de modo tal que pueda ser validada por los usuarios de prueba, una vez realizado ello habrá que medir los resultados y sacar conclusiones que permitan identificar aprendizajes que finalmente decantan en una nueva versión de las plataformas.

Para poder realizar el proceso que plantea el Lean Startup, se utilizará la técnica del Producto Mínimo Viable (PMV) el cual permitirá desarrollar versiones de las plataformas con el mínimo de recursos (inversión económica y tiempo, principalmente). Dicha técnica será aplicada para la validación de la página web, aplicativo móvil y Chatbots en WhatsApp y Facebook Messenger.

9.4. Principales lineamientos por plataforma

La presente sección busca definir las consideraciones y buenas prácticas a tener en cuenta para el desarrollo y mantenimiento de las diversas plataformas.

Portal Web

- La maquetación se hará bajo los principios “Mobile First” que implica el diseño del sitio web desde la resolución más pequeña hasta la versión desktop con más contenidos por ofrecer. El desarrollo del portal bajo estos principios es de vital importancia ya que, de acuerdo al INEI, el 82% de peruanos navega por internet desde dispositivos móviles (Sayago, 2019).

- La codificación se realizará bajo el lenguaje de marcas de hipertexto o HTML, el cual es un estándar en la industria del software, en ese sentido permite una mayor facilidad de integración con casi todas las tecnologías ligadas al desarrollo web.
- Se utilizará el sistema MySQL como el gestor de la base de datos que provenga del portal web, la elección de este sistema responde a la practicidad de su uso entre los codificadores y a la integración que tiene con diversos programas de Customer Relationship Management o CRM.

Aplicativo Móvil

- El App se programará en lenguaje Objective-C o Swift para Apple iOS y código Java para Google Android. La decisión encuentra su justificación en el predominio de iOS y Android como los dos principales sistemas operativos en dispositivos móviles.
- Ya que en la App se proveerá el servicio de cara al público objetivo, se debe contar con un sistema de backup totalmente independiente del servidor de producción (en donde se encuentra el site-público).
- Se implementarán certificados SSL (Secure Sockets Layer o capa de conexión segura) para asegurar la confidencialidad de los datos entre el aplicativo móvil y el servidor de la compañía.

Chatbot

- El chatbot se desarrollará en la plataforma de inteligencia artificial API.ai, adquirida por Google en 2016, dado que es una de las empresas pioneras en la interpretación de lenguaje natural.
- Integración con el gestor MySQL para captar los datos obtenidos a través de las consultas que se hagan mediante WhatsApp y Messenger.

9.5. Política de seguridad

La presente política busca contar con un marco de protección de datos y del funcionamiento de las plataformas en sí. Dicha política será aplicada tanto a personal de la empresa como a las entidades colaboradoras en la planificación, creación, puesta en producción y mantenimiento de las diversas plataformas.

Esta política está acorde a lo dispuesto en la vigente Ley de Protección de Datos Personales – Ley 29733. De acuerdo a Pierino Stucchi, abogado y socio senior del Estudio

Muñiz, los principales obligaciones legales de cara a la empresa serían las siguientes (“El ABC de la protección de datos”, 2017):

1. *Inscribir los datos ante la Autoridad los Bancos de Datos Personales (BDP)*. Dichos datos pueden ser almacenados en soportes físicos y/o digitales.
2. *Obtener un consentimiento informado de los titulares de los datos personales*. Se le debe comunicar de forma explícita a los usuarios el uso interno y hacia terceros que se le dará a la información provista. En ese sentido, debe quedar claro sobretodo el periodo determinado de almacenamiento de datos, uso o no de los datos para actividades promocionales propias y de terceros, y los nombres de los responsables directos a los cuales se les encargará la protección de datos.
3. *Aplicar medidas de seguridad que sean idóneas y eficaces*. Autolisto se compromete a implementar protocolos SSL (Secure Sockets Layer) y el uso de “firewalls” para reducir considerablemente la probabilidad de un quiebre de seguridad dentro de su plataforma por parte de hackers. Por otro lado, si bien no es una exigencia legal en Perú, se realizará una auditoría de datos cada dos años siguiendo los lineamientos ya establecidos en mercados como el español en la cual ya existe una reglamentación al respecto (¿Es o no obligatorio auditar nuestro sistema de protección de datos?, 2019).
4. *Establecer un procedimiento de atención de los derechos de las personas naturales*. La compañía debe asegurar que los usuarios podrán ejercer los siguientes derechos en cuanto a la administración de sus datos:
 - a. Acceso. Toda persona natural puede requerir acceso a la información provista y solicitar información sobre el uso que se le dará a sus datos.
 - b. Rectificación. Toda persona natural puede modificar los datos que fueron entregados libremente a Autolisto en algún momento.
 - c. Cancelación. Llamado también “derecho al olvido” implica la posibilidad de toda persona natural de solicitar la supresión de sus datos personales.
 - d. Oposición. Toda persona natural puede pedir la eliminación de sus datos en caso estos hayan sido recopilados sin su consentimiento.

9.6. Presupuesto

Tabla 9. 1. Presupuesto interanual de tecnología

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Backend - Web, App y Chatbot	S/ 15,000	-	-	-	-
Frontend - Web, App y Chatbot	S/ 15,000	-	-	-	-
Hosting / Dominio	S/ 1,980	S/ 3,366	S/ 4,544	S/ 4,544	S/ 4,544
Mantenimiento o Página Web y App	S/ 3,000	S/ 5,100	S/ 6,885	S/ 6,885	S/ 6,885
Suscripciones en Google Play y App Store	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500
Auditoría de Protección de Datos	-	S/ 10,000	-	S/ 10,000	-
Total Presupuesto de Tecnología	S/ 35,480	S/ 18,966	S/ 11,929	S/ 21,929	S/ 11,929

9.7. Conclusiones

Dado el giro del negocio y la recomendación de expertos consultados, las plataformas a utilizarse deben demostrar funcionalidad y un nivel de seguridad alto al utilizar datos sensibles de los usuarios.

Por otro lado, con el desarrollo de este plan se ha buscado desarrollar la plataforma bajo estándares aprobados por la industria del software y siguiendo las buenas prácticas en cada uno de los casos que correspondan.

CAPÍTULO X: PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

10.1 Introducción

En este capítulo se detalla cómo estará estructurado el negocio, desde el organigrama hasta el detalle de las funciones de cada integrante que la conformará según las necesidades que requiera este negocio para su funcionamiento. Asimismo, se explicará el perfil de cada trabajador y los gastos a tener en cuenta en lo que respecta a salarios y mobiliario durante los próximos 5 años más los 6 meses de etapa pre operativa.

10.2. Diseño y estructura organizacional

Para realizar el diseño de la estructura organizacional es necesario tener presente los objetivos de negocio de la empresa y así cubrir las áreas que serán claves para el desarrollo de la misma. En ese sentido, se revisaron modelos de organigramas para elegir el más idóneo. De acuerdo a Peter Drucker, gurú de la administración moderna, no hay estructura organizacional definitiva, ya que se debe ajustar a cada tipo de empresa, a sus necesidades u objetivos y, además, teniendo en cuenta que pueden ir cambiando en el tiempo, gracias a los avances tecnológicos y cambios constantes en el mercado (“¿Qué modelo organizacional le conviene a tu empresa?,” 2018). Es así que, a continuación, se presenta el organigrama de “Autolisto”.

Figura 26. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

El presente organigrama responde a una estructura por proyecto, es decir, que se ordena en base a un único objetivo y cuyas partes cumplen funciones que son necesarias para cumplirlo. Sin embargo, la estructura también tendrá carácter horizontal. Esto es en parte porque será liderada de manera interrelacionada por los tres ejes responsables de cada área

importante del negocio. De esta manera, cada una tendrá libertad para poder avanzar con los objetivos según le corresponda y, a la vez, ayudarse entre sí, todos con el foco del único objetivo: la viabilidad del negocio.

10.2.1. Funciones de cada empleado según organigrama

Cada empleado considerado en la estructura expuesta tendrá funciones específicas, acorde a su perfil.

Gerencia General & Responsable de Finanzas, Ventas y Legal: Será la imagen representativa de *Autolisto* tanto para los clientes (talleres) como el público en general. Al mismo tiempo, velará por cumplir con las proyecciones de ventas y realizar el análisis financiero del negocio. Sus funciones serán las siguientes:

- Representante Legal de *Autolisto*.
- Centralizar los avances del negocio, manteniendo el control de actividades según cronograma.
- Ser el responsable del ámbito legal y velar que se comunique debidamente por medio del área responsable.
- Ser el encargado de cumplir las metas proyectadas en base a las afiliaciones y paquetes de publicidad, apoyándose en su Ejecutivo de ventas senior y junior.
- Realizar el análisis de los resultados financieros mes a mes que serán entregados por el contable externo contratado.

Ejecutivo de Ventas Senior y Junior: Estos dos perfiles serán de apoyo al Gerente General (responsable en ventas) para cumplir con las metas establecidas y necesarias para el crecimiento del negocio. Cada perfil será dedicado a una función específica:

Vendedor Junior: Será el soporte que necesitará el Responsable de Ventas para ejecutar la estrategia en el cliente principal, es decir, los talleres de mecánica. Realizará reportes y hará seguimiento de aquellos clientes con los que ya se realice los primeros acercamientos. A partir del segundo año, será el encargado de ofrecer los paquetes de publicidad de la plataforma hacia otras marcas relacionadas al rubro automotriz, quienes ya se encuentren interesadas en *Autolisto* al contar con una base interesante de usuarios.

Vendedor Senior: El vendedor senior será el responsable de continuar con la captación de los talleres mecánicos al segundo año y seguir la posta en lo que el Gerente General, en su posición de responsable de ventas, ha logrado construir.

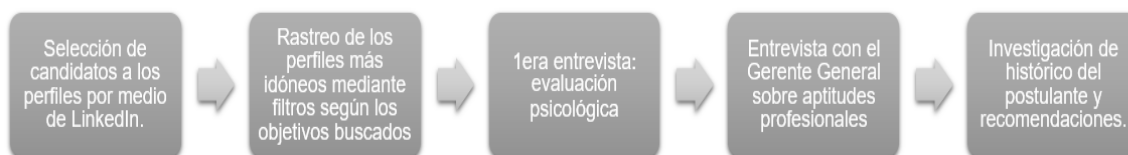
Responsable de Marketing: Cuenta el perfil necesario para los negocios y las habilidades requeridas para la comunicación de marca y lograr su posicionamiento. Tendrá las siguientes funciones:

- Planificar y ejecutar la estrategia de comunicación de marca de *Autolisto*, desde su lanzamiento hasta su mantenimiento.
- Planificar la campaña de publicidad de lanzamiento, en contenidos y ejecución de medios.
- Tener un cronograma “Always On” de contenidos afin al segmento de conductores y así fomentar la frecuencia de uso de la aplicación.
- Analizar la data que se desprende de la aplicación día a día para obtener aprendizajes y realizar ajustes de la misma por medio de un programador tercero
- Al 3er año, tendrá bajo su liderazgo un Analista de contenido & Community Manager y un Analista de la analítica de la data proveniente de la aplicación. Ambos perfiles deberán ser creativos y actualizados en las últimas tecnologías.

10.2.2. Plan de reclutamiento

Esta empresa solo contará con poco personal al ser un *start up*, por lo tanto, se tendrá mucho cuidado con la selección de sus pocos miembros, ya que de ellos dependerá, también, el éxito del negocio. Para ello, se propone un proceso con cada paso a concretar y así llegar al mejor perfil.

Figura 27. Flujo de proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia.

La empresa iniciará con tres perfiles descritos anteriormente en el primer año: El Gerente General, Responsable de Marketing y un Ejecutivo de Ventas Junior. Al segundo año, la empresa se proyecta a contar con esta base de usuarios de la aplicación la cual será una herramienta potente para tomar ventaja y ofrecerla a marcas terceras interesadas en el usuario

final de *Autolisto*. Es por este motivo que el ejecutivo de ventas junior también tendrá la responsabilidad de ser el nexo principal entre marcas ya reconocidas en el sector automotor, siendo clave que tenga las habilidades necesarias para conseguir la venta. De esta manera, se contará con un ingreso adicional a la afiliación de talleres.

10.2.3. Planilla

En la Tabla 10.1 se presenta el detalle de los sueldos a considerar para cada empleado de *Autolisto*, detallando los pagos adicionales por concepto de CTS y gratificación y aplicando el 9% de aporte por cada empleado a EsSalud. El detalle de salarios se presenta en un lapso de 5 años más una etapa pre operativa de 6 meses.

Tabla 10. 1. Asignación de sueldos

Puestos	Sueldos <i>Autolisto</i>					
	6 meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
G. General & Resp. Finanzas, Ventas y Legal	S/18,090.00	S/36,180.00	S/36,180.00	S/42,180.00	S/48,180.00	S/48,180.00
Responsable de MKT	S/15,090.00	S/30,180.00	S/30,180.00	S/36,180.00	S/39,780.00	S/39,780.00
Vendedor Junior (desde el 1er año)		S/18,180.00	S/18,180.00	S/21,780.00	S/24,180.00	S/24,180.00
Vendedor senior 1 (desde el 2do año)			S/27,780.00	S/27,780.00	S/36,180.00	S/36,180.00
Vendedor senior 2 (desde el 4to año)					S/36,180.00	S/36,180.00
Analista en Community Management / Contenido				S/18,180.00	S/24,180.00	S/24,180.00
Analista de Analítica				S/18,180.00	S/24,180.00	S/24,180.00
Total Sueldos	S/33,180	S/84,540	S/112,320	S/164,280	S/232,860	S/232,860

Elaboración propia. Montos incluyen recargo mensual por concepto del SIS, según bases de remuneración de la Micro Empresa.

10.2.4. Mobiliario

Se alquilará un espacio dentro de un coworking ubicado en el distrito de Magdalena del Mar, el cual cuenta con las acomodaciones básicas para la implementación del negocio como acceso a internet, espacios de reuniones, mesa de trabajo, teléfono y ubicación céntrica para todos los miembros de la empresa. Adicionalmente, se tendrá en cuenta la adquisición de 7 laptops, propiedad de *Autolisto*.

Tabla 10. 2. Gastos de mobiliario

Oficina	Etapa pre operativa (6 meses)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler Co-Working (incluye mobiliario, agua, luz, internet)	S/8,000	S/24,000	S/32,000	S/48,000	S/56,000	S/56,000
Laptos (x7)	S/6,000	S/3,000	S/3,000	S/6,000	S/3,000	
Total gastos oficina	S/14,000	S/27,000	S/35,000	S/54,000	S/59,000	S/56,000

Fuente: Elaboración propia.

10.3. Registro y sociedad de la empresa

De acuerdo a lo recomendado por la “Guía legal para iniciar una startup: lo que tienes que saber para iniciar una en el Perú” publicada por Hiperderecho, se recomienda constituir una Sociedad Anónima Cerrada dado que esta figura societaria permite que las decisiones puedan aprobarse de forma más rápida y con menores costos (Khoury, 2014). Por ejemplo, una S.A.C. no está obligada a conformar un directorio por lo que el Gerente General puede tomar las decisiones que considere pertinente. Dado el perfil de *Autolisto* y el entorno digital en el cual opera, se considera que esta es la figura societaria correcta.

Para este registro, se ha destinado un presupuesto mínimo que cubrirá el trámite de constitución de *Autolisto* (Ver Tabla 10.3).

Tabla 10. 3. Gastos de constitución de la empresa

Gastos de creación de la empresa	
Gastos Registrales	S/200
Gastos Notariales	S/400
Asesoría Legal	S/300
Otros Gastos (Reserva de nombre, acta de constitución y patente)	S/100
Total gastos registro de la empresa	S/1,000

Elaboración propia.

En cuanto al régimen laboral y tributario, la guía antes mencionada también recomienda la inscripción en el Registro de MYPES (“REMYPE”) como una Microempresa dado que los primeros años de funcionamiento las ventas anuales de la compañía no superarán los S/ 570 000 y sólo se contará con 1 a 10 trabajadores. Entre los beneficios que se tiene son el no pagar CTS, gratificaciones, ni derecho a utilidades a los empleados.

Posteriormente, entre el año 4 y 5 de acuerdo a la proyección financiera, dado el ingreso por ventas, será necesario hacer un cambio y pasar a denominarse como Pequeña Empresa. En este caso se adicionará el pago de CTS y el acceso a ESSALUD a los trabajadores.

10.4. Términos legales

Autolisto es un servicio de intermediación que funciona mediante un canal digital donde se consideran dos tipos de públicos a los cuales se les ofrece una solución que se adecúe a sus necesidades. Si bien es cierto, el objetivo principal de *Autolisto* hacia el segmento de talleres es llevarles clientes del segmento conductor, esto no significa que dichos talleres sean empleados de la empresa, por más que el conductor haya encontrado el taller por medio de *Autolisto*. Es por ello que tener claros los términos y condiciones de la plataforma, así como comunicar los correctamente, es clave para este tipo de negocios.

Como dijo la experta en legal, Atoche (2019): De implementarlo, van a intentar involucrar los dentro de las responsabilidades ante un mal servicio de los talleres, pero lo importante es saber cómo defenderte con unos buenos términos y condiciones y con la comunicación que hagas (Ver Anexo 12, entrevista 3).

Por tal motivo, es prioritario tener los términos y condiciones de manera clara y fácil de encontrar dentro del App de *Autolisto*, los cuales se detalla a continuación:

10.4.1. Términos y condiciones para el usuario conductor

Sobre el uso de la aplicación:

- El usuario acepta los términos y condiciones al momento de descargar la aplicación “*Autolisto*” en su celular, asimismo, vuelve a ratificar lo al momento de hacer descarga de alguna actualización de la misma. De no estar de acuerdo, este no debería usar o descargarse la plataforma.
- Que es mayor de edad y es responsable de sus actos.
- Que de ser menor de edad tiene el consentimiento de sus apoderados para el uso de la aplicación.
- Que los datos brindados para la creación de un usuario en la aplicación serán brindados como información a los talleres mecánicos en caso se navegue por su perfil.
- Que los datos brindados en la aplicación son exclusivos para él y que no serán compartidos para uso de terceros, así como *Autolisto* no los utilizará con otros fines que no sean los propios del servicio de la aplicación.

- Que de ocasionarse daños o perjuicios hacia *Autolisto*, provocados por el usuario conductor, *Autolisto* podrá iniciar las acciones legales necesarias contra este.
- En el caso que el usuario infrinja la ley, *Autolisto* pondrá los datos del mismo a disposición de las autoridades, en caso sea necesario para identificarlo a modo de infractor. Además, tendrá la libertad de bloquearlo y anularlo de la base de datos de la aplicación.

Sobre las funcionalidades de la aplicación

- Al descargarse la aplicación, el usuario conductor podrá acceder a una variedad de talleres de mecánica para su elección en base a filtros que él considere más relevante.
- Podrá visitar los perfiles de cada taller, calificarlos y dejar comentarios según sea el servicio brindado.
- Podrá contactarse con el taller mecánico en caso lo vea necesario.
- Podrá encontrar la dirección de los talleres a través de su geolocalización.
- Podrá ver fotos y la variedad de servicios que brinde los talleres que seleccione.

Sobre la naturaleza de Autolisto:

- La naturaleza de *Autolisto* es servir de intermediación para ser el nexo de los talleres mecánicos y los usuarios conductores. No es una empresa que emplea talleres, pues no cuenta con una planilla de empleados de talleres de mecánicos, además, cada taller cuenta con autonomía propia y su ingreso puede ser tanto gratis como pagando una afiliación en caso lo quisiese. *Autolisto* sólo se limita a brindar la facilidad al usuario conductor de ponerse en contacto con el taller mecánico de su elección. De haber algún imperfecto en el servicio final brindado por el taller mecánico, este último es el único responsable de la falta y, por lo tanto, el usuario conductor deberá realizar el reclamo directo al taller y no a *Autolisto* ya que este no cuenta con ninguna relación laboral con el taller.
- El uso de *Autolisto* para los usuarios conductores es totalmente gratis.

Sobre los datos personales:

Autolisto no hará uso indebido de los datos personales que el usuario conductor ingrese en la plataforma, debido a que sólo le será permitido utilizarlo como base de datos hacia los

talleres siempre y cuando el usuario conductor haya aceptado los términos y condiciones de la aplicación.

Los datos que pedirá *Autolisto* al usuario para la creación de su perfil serán:

- Nombres y apellidos
- Edad y lugar de residencia
- Correo electrónico
- Teléfono celular
- Usuario para uso de la aplicación
- Contraseña
- Imagen de perfil opcional

De igual manera, *Autolisto* podrá acceder a data de los usuarios conductores en su recorrido y uso de la aplicación:

- Geolocalización
- Tiempo de permanencia en la aplicación
- Frecuencia de uso de la aplicación
- Talleres más visitados
- Talleres contactados
- Imágenes con más clics
- Calificaciones y comentarios hechos
- Acciones compartidas

Adicionalmente, *Autolisto* podrá acceder a esta base de datos y utilizarla hasta la fecha que se crea conveniente, sólo con fines estratégicos para conocimiento y mejoramiento de la aplicación, así como también el desarrollo de campañas de comunicación y publicidad.

En caso que el usuario quiera bloquear a *Autolisto* para el uso de sus datos personales, este puede encontrar información y pasos a seguir de cómo realizarlo en el botón “Ayuda” de la aplicación, donde se le proveerá de información relevante sobre dicho tema.

Finalmente, *Autolisto* se reserva el derecho de modificar lo expuestos anteriormente cuando lo vea necesario.

Lo detallado en este capítulo muestra un primer borrador de los puntos importantes a tratar en la sección legal de la aplicación. Este podrá ser revisado según las pruebas que se realicen en los primeros seis meses de operación.

CAPÍTULO XI: PLAN FINANCIERO

11.1 Introducción

En el presente capítulo se revisará el Plan Financiero de la propuesta y se determinará la viabilidad del plan de negocios. Para esto se utilizará la información propuesta en los planes anteriores de Marketing, Ventas, RRHH y Tecnología para determinar la inversión necesaria para la puesta en marcha del negocio. Al final se realizará el cálculo de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) para determinar si la propuesta es rentable en un escenario pesimista, esperado y optimista.

11.2 Supuestos y políticas financieras

Para realizar la proyección financiera del proyecto se estipularon los siguientes supuestos y políticas financieras que impactarán el negocio:

- Se supone que la tasa del impuesto a la renta anual se mantendrá en 29.5% en el transcurso de todo el proyecto, tomando en cuenta que no se ha modificado desde el año 2017 (Conexión ESAN, 2019).
- La evaluación financiera para evaluar la viabilidad el negocio se realiza en un horizonte de tiempo de 5 años. Dicho horizonte de tiempo se sustenta en la estabilidad económica del país y el nivel de riesgo moderado que se buscará asumir. Como menciona Jonatan Loidi, Director de la carrera de Marketing de la Universidad Católica de La Plata (Argentina), el periodo de evaluación depende del nivel de riesgo que estés dispuesto a asumir y si el capital de inversión es propio o no (en caso de este último se buscará retornos al mediano plazo, 3-5 años) (Loidi, 2012).
- Se establecerán 6 meses de plazo Pre-Operativo antes del lanzamiento oficial del modelo de negocio.
- La tasa de descuento que se utilizará para el cálculo del VAN será del 12% al ser esta una tasa estándar para la evaluación de proyectos de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (2016) y no contar con una tasa ad-hoc a negocios relacionados a intermediación comercial. (BID, 2016).
- Todos los montos del análisis serán presentados en Soles Peruanos (S/).
- Se estimará un crecimiento del 5% de la inversión publicitaria del sector automotriz. (CPI, 2019)

- El pago de la suscripción mensual siendo esta la forma de pago más solicitada según lo concluido en el capítulo IV de investigación de mercado.
- Se asume que habrá un cargo mensual por débito automático en la suscripción mensual, lo que hace que no haya nuevas necesidades de capital de trabajo.

11.3 Inversión y capital de trabajo

Para iniciar con el análisis financiero primero es necesario determinar cuánto se va a necesitar de inversión inicial y de capital de trabajo para llevar a cabo los planes de negocio propuestos anteriormente. Para ello los costos se han dividido en Costos Pre-Operativos y Operativos y los clasificados como Activos Fijos (AF) o Capital de Trabajo (CT) (Ver Anexo 9).

11.3.1 Presupuesto preoperativo

Antes de empezar a percibir ingresos por el modelo de negocios es necesario tener una etapa Preoperativa por el plazo de seis meses en el cual se incurrirán en gastos para realizar el lanzamiento del plan de negocios ante los conductores y talleres. En la Tabla 11.1 se muestra el presupuesto preoperativo del negocio resumido en soles y sin IGV. Se puede resumir que será necesario una inversión de S/ 52,555.00 en Activo Fijo (AF) y de S/ 57,880.00 en Capital de Trabajo para la puesta en marcha del presente proyecto.

Tabla 11. 1. Presupuesto Preoperativo del Negocio

Gastos Pre-Operativos	Año 0 (S/)	Clasificación (CT/AF)
Constitución de la empresa	S/1,000.00	CT
Desarrollo de Marca	S/16,555.00	AF
Plataforma Tecnológica	S/30,000.00	AF
Equipos de Computo	S/6,000.00	AF
Alquiler y Servicios generales	S/12,600.00	CT
Servicio de Reclutamiento	S/600.00	CT
Sueldos del Personal	S/37,680.00	CT
Movilidad y Gastos de Representación	S/6,000.00	CT
Total	S/110,435.00	

Fuente: Elaboración propia.

11.3.2 Presupuesto operativo

Una vez concluida la fase preoperativa se ha utilizado la información de los planes anteriores para determinar el presupuesto operativo durante el horizonte de los 05 años del

negocio. En la Tabla 11.2 se muestran los costos y gastos resumidos de la fase operativa. Para mayor detalle, revisar el Anexo 9.

Tabla 11. 2. Presupuesto operativo del negocio

Tipo	Clasificación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plataforma Tecnológica	Costo de Venta	S/4,980.00	S/27,466.00	S/20,429.10	S/30,429.10	S/20,429.10
Alquiler y Servicios	Gasto administrativo	S/24,000.00	S/32,000.00	S/48,000.00	S/56,000.00	S/56,000.00
Marketing y Publicidad	Gasto de Ventas	S/144,600.00	S/104,590.00	S/122,151.00	S/132,470.00	S/257,703.00
Suministros de oficina	Gasto administrativo	S/1,200.00	S/1,600.00	S/1,600.00	S/2,200.00	S/2,200.00
Soporte y Mantenimiento	Gasto administrativo	S/7,200.00	S/7,200.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00
Sueldos del Personal	Gasto de Ventas	S/84,540.00	S/112,320.00	S/164,280.00	S/232,860.00	S/232,860.00
Otros Gastos Administrativos	Gasto administrativo	S/6,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/18,000.00	S/18,000.00
Otros Gastos de Ventas	Gasto de Ventas	S/0.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00
Total		S/272,520.00	S/300,176.00	S/381,460.10	S/484,959.10	S/600,192.10

11.3.3 Gastos salariales

En el siguiente cuadro se presentan los costos de remuneración de personal para los próximos cinco años según lo establecido en el Plan de Recursos Humanos. Tomar en cuenta que se están considerando todos los beneficios por ley para el cálculo de salario anual del personal. El detalle lo puede encontrar en el capítulo de Recursos Humanos.

Tabla 11. 3. Costos de remuneración

Sueldos del Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
G. General & Resp. Leagl y Admin.	S/36,180.00	S/36,180.00	S/42,180.00	S/48,180.00	S/48,180.00
Responsable MKT / administración	S/30,180.00	S/30,180.00	S/36,180.00	S/39,780.00	S/39,780.00
Vendedor Junior	S/18,180.00	S/18,180.00	S/21,780.00	S/24,180.00	S/24,180.00
Vendedor senior 1		S/27,780.00	S/27,780.00	S/36,180.00	S/36,180.00
Vendedor senior 2				S/36,180.00	S/36,180.00
Analista en community management / Contenido			S/18,180.00	S/24,180.00	S/24,180.00
Analista de analítica			S/18,180.00	S/24,180.00	S/24,180.00
Sub-total personal	S/84,540.00	S/112,320.00	S/164,280.00	S/232,860.00	S/232,860.00

Fuente: Elaboración propia.

11.4 Activos fijos tangibles e intangibles del proyecto

Los activos fijos tangibles e intangibles son los bienes adquiridos con la finalidad de ser usados para prestar servicios, uso administrativo de la empresa o para operación de la misma.

11.4.1 Cuadro de inversiones

En el siguiente cuadro se pueden observar las inversiones que se han realizados en activos fijos e intangibles durante el desarrollo del negocio.

Tabla 11. 4. Presupuesto de inversiones del negocio

Inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de Computo	S/ 6,000.00	S/ 3,000.00	S/3,000.00	S/6,000.00	S/ 9,000.00	S/ 3,000.00
Plataforma Tecnológica	S/ 30,000.00					
Desarrollo de Marca	S/ 16,555.00					
Total Inversión AF	S/ 52,555.00	S/ 3,000.00	S/3,000.00	S/ 6,000.00	S//9,000.00	S/ 3,000.00

Fuente: Elaboración propia.

11.4.2 Cuadro de Depreciación y amortización

La depreciación y la amortización de activos hacen referencia al desgaste que sufre un activo en medida que es utilizado por la empresa para la generación de ingresos. En la Tabla 11.5 se observa el nivel de depreciación y amortización de los activos comprados y su valor residual al final del periodo del proyecto. Se ha estipulado una depreciación a 4 años para los equipos de cómputo y de 10 años para intangibles según inciso b) del artículo 22° y el inciso g) del artículo 44° del Reglamento del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta respectivamente.

Tabla 11. 5. Depreciación y amortización

Inversiones	Año Operación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual año 5
Equipos de Computo	0		1,500	1,500	1,500	1,500		0
Equipos de Computo	1			750	750	750	750	0
Equipos de Computo	2				750	750	750	750
Equipos de Computo	3					1,500	1,500	3,000
Equipos de Computo	4						2,250	6,750
Equipos de Computo	5							3,000
Total Depreciación		0	1,500	2,250	3,000	4,500	5,250	13,500
Plataforma Tecnológica	0		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	15,000
Desarrollo de Marca	0		1,656	1,656	1,656	1,656	1,656	8,278
Total Amortización		0	4,656	4,656	4,656	4,656	4,656	23,278
Total Depreciación y Amortización		0	6,156	6,906	7,656	9,156	9,906	36,778

Fuente: Elaboración propia.

11.5 Beneficios del negocio

Los beneficios obtenidos por los servicios brindados en el proyecto son el principal motor que permite que este modelo de negocios sea rentable en el horizonte de 5 años. Para estos, los ingresos se dividirán por la venta de paquetes de suscripción que estarán clasificados en dos tipos y, además, se contará con el ingreso por venta de espacios de publicidad dentro de la plataforma para marcas de repuestos o de otros productos o servicios relacionados al mercado automotriz.

11.5.1 Ingresos por paquetes

Para poder determinar los ingresos que se van a percibir por la venta de paquetes de suscripción, los cuales contarán con distintos beneficios para los talleres mecánicos, se tomaron en cuenta los siguientes factores: porcentaje de aceptación y pago de la propuesta de negocios, frecuencia de pago preferente, precio dispuesto a pagar, el tamaño el mercado y su crecimiento anual. Para los siguientes años se establece un crecimiento en la venta de según lo visto en el capítulo de Plan de Ventas donde se observa a mayor detalle. Se pueden ver los ingresos proyectados por venta de paquetes de suscripción en el próximo cuadro.

Tabla 11. 6. Ingresos proyectados por venta de suscripciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Talleres afiliados (Sector 6 y 7)	79	126	155	172	182
N° Talleres afiliados (Distritos Aledaños)	36	48	55	61	64
N° de Suscripciones Pagadas	955	1,732	2,317	2,667	2,876
Precio mensual por suscripción Pro	189	189	209	209	209
Precio mensual por suscripción Premium		295	295	295	295
% Pro	100%	80%	80.0%	80%	80.0%
% Premium		20%	20.0%	20%	20.0%
Sub Total	180,498.10	364,069.17	524,188.61	603,188.04	650,551.41

Fuente: Elaboración propia.

11.5.2 Ingresos por venta de publicidad

Con el fin de poder aprovechar el tráfico que generará el aplicativo en el mercado automotriz, se ha estipulado generar ingresos por publicidad de marcas de respuestas o servicios relacionado al sector de autos como son los Seguros, Monitoreo GPS, SOAT entre otros. Se ha establecido que el servicio se ejecutará a partir del segundo año, una vez que el aplicativo haya obtenido un mayor reconocimiento del mercado.

Tabla 11. 7. Ingresos proyectados por venta de publicidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo por Impresión		11.06	12.16	12.16	12.16
Inventario de Impresiones Anual		2,300,000	3,450,000	5,175,000	7,762,500
Sub Total		S/25,438.00	S/41,952.00	S/62,928.00	S/94,392.00

Elaboración Propia

11.6 Análisis económico y financiero

A continuación, en la Tabla 11.8 se observa el flujo económico y financiero del presente proyecto que está conformado por el flujo de caja de inversiones y el flujo de caja operativo.

11.6.1 Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)

En la Tabla 11.8 se presenta el flujo de caja económico proyectado en un horizonte de 05 años se han calculado los valores del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Debido a que se ha obtenido un Valor Actual Neto (VAN) mayor S/ 0 y al mismo tiempo un TIR que es mayor que la tasa de descuento del 12% se puede concluir que el proyecto es viable en el horizonte de 5 años.

Tabla 11. 8. Flujo de caja económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja de Inversiones						
Inversión en Activos Fijos	-6,000	-3,000	-3,000	-6,000	-9,000	-3,000
Inversión en Intangibles	-46,555					
Valor residual						36,778
Constitución de la Empresa	-1000					
Inversión en Capital de Trabajo	-56,880					
Flujo de Caja de Inversiones	(110,435)	(3,000)	(3,000)	(6,000)	(9,000)	33,778
Flujo de Caja Operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		180,498	389,497	566,141	666,116	744,943
Costo de Ventas		(12,561)	(32,756)	(45,763)	(45,763)	(47,763)
Depreciación/ Amortización		(6,156)	(6,906)	(7,656)	(9,156)	(9,906)
Gastos Administrativos		(115,740)	(151,520)	(222,280)	(298,860)	(298,860)
Gastos de Ventas		(127,560)	(92,350)	(109,910)	(126,229)	(275,703)
Utilidad antes de impuestos		(81,518)	105,965	183,850	186,109	112,723
Impuestos		-	(31,260)	(54,236)	(54,902)	(33,253)
Utilidad Neta		(81,518)	74,705	129,614	131,207	79,469
(+) Depreciación y Amortización		6,156	6,906	7,656	9,156	9,906
Flujo de Caja por Operaciones	-	(75,363)	81,611	137,270	140,362	89,375
Flujo de Caja económico (FCF)	(110,435)	(78,363)	78,611	131,270	131,362	123,152

Elaboración Propia

Tabla 11. 9. Resultados de VAN y TIR

Tasa de Descuento	12%
VAN	S/129,064.58
TIR	33.6%

11.6.2 Análisis de escenarios

Para el análisis de escenarios se toma en cuenta la variación de dos variables que son: el número de talleres con los que se empieza el negocio y crecimiento mensual de cada año. Para esto se ha establecido escenarios esperados, pesimistas y optimistas del negocio.

Tabla 11. 10. Situación pesimista

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
N° Talleres afiliados (Sector 6 y 7)	64	103	127	141	149
N° Talleres afiliados (Distritos Aledaños)	36	48	55	61	64
N° de Suscripciones Pagadas	841	1,510	2,012	2,312	2,492

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. 11. Situación esperada

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
N° Talleres afiliados (Sector 6 y 7)	79	126	155	172	182
N° Talleres afiliados (Distritos Aledaños)	36	48	55	61	64
N° de Suscripciones Pagadas	955	1,732	2,317	2,667	2,876

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. 12. Situación optimista

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
N° Talleres afiliados (Sector 6 y 7)	86	155	234	297	335
N° Talleres afiliados (Distritos Aledaños)	39	56	75	95	107
N° de Suscripciones Pagadas	1,007	2,015	3,312	4,231	5,025

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 11.13 se observa que en un escenario pesimista para el que el VAN sea por lo menos S/ 0.00 es necesario que contar con 100 talleres afiliados al cabo del primer año, lo que se traduce en 841 suscripciones pagadas. En total para que el proyecto sea viable se deben cobrar 9,167 suscripciones y contar con 213 talleres afiliados al cabo de los 05 años de operación.

Tabla 11. 13. Escenarios del modelo de negocio

	Pesimista	Esperado	Optimista
Tasa de Descuento	12%	12%	12%
VAN	S/ 0.00	S/129,064.58	S/619,109.07
TIR	12%	33.6%	77%

Fuente: Elaboración propia

En el caso del modelo pesimista es necesario contar con un plan de contingencia que permita hacer frente a la posibilidad que la propuesta de negocios no sea aceptada por los clientes (talleres), como fue pronosticado según los resultados de la investigación de mercados. Para esto se establecen las siguientes acciones para incentivar la afiliación a la plataforma en caso el resultado de los primeros meses no sea favorable:

- Descuento del 20% en el paquete PRO durante los primeros tres meses de suscripción.
- Incremento en un 50% en la frecuencia de las capacitaciones a clientes sobre los beneficios de la plataforma web.
- Venta del inventario de impresiones a través del programa Google AdSense permitiendo a Google la posibilidad de servir anuncios publicitarios en las páginas disponibles dentro del aplicativo móvil. Autolisto cobrará un porcentaje por cada clic hecho a los anuncios servidos por Google en el aplicativo móvil.

11.6.3 Análisis de riesgos: método montecarlo

Con el propósito de determinar el nivel de riesgo de la inversión se decidió utilizar la metodología Montecarlo aplicada a la evaluación de proyecto. Montecarlo es una metodología de análisis preventivo que proporciona una gran cantidad de escenarios aleatorios, logrando así un mejor marco de evaluación ante la variabilidad del mundo real (Martin, 2017). Para realizar este análisis se recurrió a la herramienta de análisis de riesgo Arroba Risk.

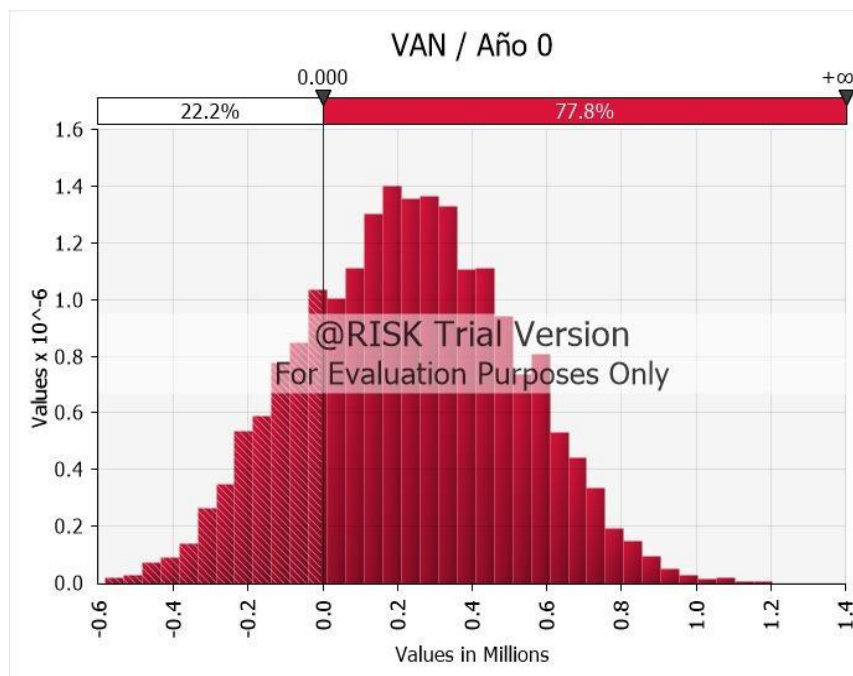
Para determinar de forma más efectiva el nivel de riesgo se partió eligiendo las variables relacionadas a las fuentes de ingreso y al gasto relacionado, en ese sentido, se consideró el precio por suscripciones mensuales de los paquetes Pro y Premium, el precio a cobrar por cada mil impresiones de los anuncios publicitarios y el gasto de ventas. Una vez

seleccionadas se hizo la siguiente corrida del modelo considerando 5,000 observaciones (iteraciones) y una tasa de interés libre de riesgo de 5% al ser esta la tasa de rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos:

Se obtuvo que del total de 5,000 simulaciones aleatorias, el 77.8% de las veces el proyecto resultaba con un VAN positivo. La decisión o no de invertir dependerá de la estimación personal del inversor en base al ratio mínimo que considere adecuado para realizar algún proyecto, según Velez-Pareja (2012). Consultado sobre este tema, el especialista en finanzas y catedrático de ESAN, Luis Mendiola, refiere que es una práctica de mercado considerar resultados mayores al 70% como adecuados para avalar el inicio de un proyecto (Ver Anexo 12, entrevista N° 8).

En el caso de *Autolisto*, la empresa asume que un porcentaje mayor al 70% de simulaciones con VAN positivo nos permite tener un nivel de predictibilidad adecuado.

Figura 28. Estimación de riesgo - modelo Montecarlo



Fuente: Elaboración propia.

11.7 Escenario COVID-19

11.7.1 Contexto

Si bien gran parte del desarrollo del presente plan de negocios se realizó previo a la coyuntura suscitada por el virus COVID-19 (coronavirus), se considera pertinente realizar una modelación de escenario bajo este contexto como aporte a las próximas tesis de grado y postgrado que puedan tener relación con talleres mecánicos y el sector automotriz en general.

Como consecuencia de la reducción significativa en la movilidad social, paralización de la actividad económica en diversas industrias y, por ende, la pérdida de empleos a nivel general, se plantea un escenario de crisis económica a nivel nacional y mundial. De acuerdo a la consultora KPMG, el 80% de las compañías automotrices y relacionadas informan que el Coronavirus tendrá un impacto directo en sus ingresos en 2020. Asimismo considera que el sector automotriz global empezará a recuperarse paulatinamente desde el tercer trimestre del 2020 (" Impacto de COVID-19 en la industria automotriz", 2020). En el caso del sector automotriz peruano el impacto empezó a verse desde marzo en la reducción de la venta de vehículos livianos en un 40%, según la Asociación Automotriz del Perú ("Venta de vehículos livianos cayó 40% en marzo debido al COVID-19, 2020).

11.7.2 Segmentos

Bajo ese contexto, los públicos a los cuales apunta *Autolisto* se verán afectados en sus comportamientos de uso y compra. En el caso de los conductores, la búsqueda de distancia social así como la desconfianza por el transporte público podría generar un aumento en el transporte individual y la compra de autos de acuerdo a un estudio elaborado por Walker Brand (2020). Si bien se identifica una potencial reducción en el gasto de productos o servicios no primarios (como el mantenimiento mecánico) de toda la población peruana en general, se debe tomar en cuenta que la propuesta de *Autolisto* va dirigida principalmente a consumidores que cuentan en su mayoría con ingresos fijos mensuales y presentan la mayor tenencia de autos de toda la ciudad de Lima de acuerdo a APEIM (2019). Estas consideraciones permitirán tener una mayor claridad en cuanto a las estimaciones que presentaremos líneas abajo.

Un punto importante a considerar es el incremento del consumo de internet en el país producto de la inamovilidad obligatoria actual y la que se realizará de forma voluntaria en los próximos meses producto del temor a ser contagiados por el COVID-19. En consecuencia, habrá una necesidad por realizar actividades que solían desarrollarse de forma

física como pagos, transacciones y e inclusive compra de alimentos según el estudio “Impacto de Coronavirus en el Consumidor, CPG y Retail” de Google.

Respecto a los talleres mecánicos, estos verán reducidos sus solicitudes de servicios y un aumento en cuanto a los costos asociados a salubridad a nivel de infraestructura y personal de atención al cliente. De acuerdo a lo investigado, un servicio a ser ofrecido próximamente por los talleres y que permitirá recobrar la confianza de los consumidores será la “higienización” de los autos a través de generadores de ozono que logren desinfectar y esterilizar todo tipo de vehículos (“Higienización del coche,” 2020). Los ingresos generados por este nuevo servicio beneficiarán a los talleres y en consiguiente a su disposición de efectivo para que sea utilizado en actividades de promoción, sobretodo en el canal digital dada la tendencia de consumo actual.

Por otro lado, si se toma en cuenta las medidas adoptadas por gobiernos latinoamericanos como el de Argentina, se puede identificar la estipulación de un nuevo protocolo de servicio para los talleres mecánicos. El gobierno argentino ha estipulado que para la reapertura de los talleres se debe trabajar con elementos de protección como mascarillas y gafas especiales, asimismo se debe respetar una distancia mínima en los espacios de trabajo. Se ha solicitado también que los empleados trabajen por turnos para minimizar aglomeraciones en espacios pequeños (“Priorizando vehículos de actividades esenciales,” 2020).

11.7.3 Proyección financiera

Analizados ya el contexto y las consecuencias que este tendría para los segmentos a los que se dirige *Autolisto*, será necesario evaluar cómo afecta esto a la viabilidad del proyecto si este buscara iniciar funciones en el año 2021. Se deberá tener en cuenta a nivel empresarial las acciones a realizar dado un contexto de crisis económica como el que se aproxima. De acuerdo a una encuesta realizada por Wayra España, hub de innovación del Grupo Telefónica, a más de 200 startups de Latinoamérica (entre ellas de Perú), se estimó que dichas empresas estiman una reducción de hasta 50% en sus ingresos. Para aminorar los efectos de esta reducción se buscará reducir costos operativos y relacionados al gasto de marketing (“La crisis del coronavirus impacta al 74 % de las startups,” 2020). Dicho esto para la presente proyección se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las nuevas proyecciones se hicieron a partir de los flujos presentados en el escenario “esperado” presentado líneas arriba.

- Se redujeron los ingresos hasta en un 50% para los primeros dos años.
- Se redujeron significativamente los costos operativos al pasar a un modelo de teletrabajo, asimismo se disminuyeron los salarios y se limitó la contratación a sólo personal esencial para el funcionamiento del negocio.
- La captación de clientes se redujo en un 50% respecto al escenario “esperado” para los primeros 5 años de funcionamiento
- La inversión en publicidad se redujo en un 30% para los dos primeros años, limitando la exposición a solo el canal digital.
- El retorno de inversión se daría en el quinto año de funcionamiento con una TIR de 14.4% y un VAN de 13, 873.20 soles. La estimación de flujos de caja puede verse en el Anexo 11.

En base a lo obtenido, consideramos que si bien la propuesta de negocio presenta características que resultan acordes con algunas de las tendencias antes citadas, se recomienda no iniciar el negocio por lo menos hasta el 2023 considerando un posible escenario post-vacunación o de adaptación social al virus.

Bajo este escenario de inversión, será necesario volver a utilizar las herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo para poder conocer cómo han sido afectados los segmentos que atiende *Autolisto* y replantear la propuesta de negocio.

11.8 Financiamiento

La inversión inicial en el negocio, al no ser un monto muy alto, se establece que no será necesario un financiamiento del bancario ya que este capital vendrá por el aporte de inversionistas, considerando que estos cuentan con ahorros para financiar el negocio. La cantidad necesaria para empezar el negocio sería de:

Tabla 11. 14. Financiamiento de la propuesta de negocio

Inversión Inicial	S/52,550.00
Capital de Trabajo	S/56,880.00
Déficit de Caja año 1	S/79,377.00
TOTAL	S/189,812.00

Fuente: Elaboración propia

11.9 Plan de contingencia: Lanzamiento del negocio durante la coyuntura del COVID-19 (2020)

Se detallan las siguientes actividades a considerar como medidas a corto plazo en el escenario de haber lanzado el negocio en medio del surgimiento de la pandemia en el país:

- **Expansión de rubro:** Inclusión de reparación de bicicletas y parchado de llantas. Es uno de los planes a tomar en cuenta dado que el transporte en medios públicos resulta ser alto foco de contagio con el COVID-19. Ante esta posibilidad latente de contagio, IPSOS realizó una encuesta sobre la opción de utilizar una bicicleta como medio de transporte y la aceptación fue del 80% (El 80% de limeños se movilizaría en bicicletas si contáramos con un sistema de vías seguras, 2020). Otro punto importante es que en algunas ciudades del país, como es el caso de Chiclayo, ya se viene registrando crecimientos considerables en la venta de bicicletas (las ventas se incrementaron en 150%) (Chiclayo: Uso de la bicicleta creció en más del 150% durante la cuarentena, 2020). Ante esta situación, será de mucha importancia que los usuarios puedan ubicar aquellos talleres de reparación y que estos puedan interactuar y captar nuevos clientes para otorgarles el servicio de reparación de bicicletas y parchado de llantas, en donde los usuarios puedan encontrar un establecimiento que los auxilie y que esté cerca de su ubicación.
- **Higienización:** Inclusión del factor higiene en la ponderación de calificación a los talleres. La higiene se ha convertido en un valor esencial para el consumidor, tal como lo indica el Portal Masquenegocio.com (2020), donde se ha revelado la necesidad de contar con mejores condiciones higiénicas. Todos los talleres que consideren tener una política de higienización, tendrán la posibilidad de contar con una mayor puntuación y preferencia por parte de los usuarios al ser un factor muy valorado en esta coyuntura.
- **Escala de precios:** Nuevos paquetes a un nuevo costo flexible por la coyuntura con menos servicios, pero que evite una deserción de los talleres dado sus bajos ingresos. Se habla de la creación de un paquete híbrido entre el paquete básico y el paquete Pro, especialmente en talleres pequeños. Con el diseño de este paquete se podrá sostener ingresos de aquel grupo de talleres que dado sus bajos ingresos, también puedan contar con una opción de exponer su oferta en un contexto en el que el nuevo perfil del consumidor es el de comparar servicios y poder ahorrar.

- Servicio de recojo y entrega del auto, desde la casa del usuario al taller y viceversa para evitar el contacto entre usuario y clientes, garantizando la seguridad sanitaria entre ambos. Si bien este servicio ya existe en algunos talleres de mecánica dada la falta de tiempo de los usuarios, esta sería una opción para evitar la aglomeración de gente en el establecimiento.
- Agregar un botón en la aplicación donde los talleres puedan registrar diariamente que han completado el protocolo de prevención (temperatura de empleados, desinfección de establecimiento, etc.) para que los usuarios puedan verlo al momento de ingresar a su perfil para mayor tranquilidad de estos en su elección. Actualmente estos protocolos de prevención se vienen ejecutando en algunos países de Sudamérica e involucran los siguientes puntos:
 1. Higiene Personal y grupal. Uso de EPP, Distancia entre trabajadores mínima de dos metros.
 2. Limpieza y desinfección interna del automóvil.
 3. Limpieza del entorno del taller
 4. Políticas de limpieza para visitantes/proveedores/clientes.
 5. Detección de casos sospechosos de COVID-19

(Protocolo de higiene y funcionamiento de talleres mecánicos y servicios de reparación, 2020)

- Mantener al usuario interesado y conseguir que use frecuentemente la plataforma. Contenido de valor relacionado al cuidado de su automóvil durante la coyuntura, sobre disposiciones gubernamentales sobre el libre tránsito y situación del sector automotriz, con las últimas novedades y consejos relacionados al Covid-19. En el corto plazo, el nuevo consumidor apostará por el ahorro y estará más digitalizado, en este contexto, esta crisis disparará la transformación digital y todo el contenido de valor deberá estar enfocado en las ventajas del cuidado del automóvil, el ahorro y el uso de comparadores para buscar la mejor oferta.

CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES

Los talleres mecánicos son aún un mercado aún poco explorado por las asociaciones y empresas del rubro automotriz, por lo cual, el acceso a información oficial o de un amplio rango de participantes es limitada. A pesar de los cambios en la sociedad y su vinculación con los medios, el taller mecánico sigue utilizando como principal método de captación de clientes el *Word of mouth* sin estar actualizado con las tendencias del consumidor relacionados, por ejemplo, a medios publicitarios digitales, lo cual limita su alcance y oportunidades para alcanzar a nuevos clientes.

Al ser *Autolisto* parte de un negocio de intermediación, sin tener como empleados a los talleres mecánicos, ni responsabilidad sobre el servicio que estos brinden, es indispensable dejar claro la modalidad de la empresa en cuanto a los procesos de cómo usar la plataforma. La constante comunicación para educar a ambos públicos (talleres y usuarios) en este punto será clave para evitar posibles quejas y problemas que repercutan en la deserción de clientes y mala reputación de marca.

La aceptación del pago por la suscripción la plataforma *Autolisto* tuvo una muy buena respuesta al ser el 70% de los talleres que mostraron interés por la plataforma y quienes estarían dispuestos a pagar por tener acceso. Esto brinda un escenario positivo al momento de realizar el lanzamiento de la plataforma.

Sobre la monetización del negocio, si bien en un inicio se planteó cobrar un *fee* por transacciones realizadas en la app, esto terminó descartando ya que, al ser un mercado muy competitivo, muchos de ellos no están de acuerdo en publicar el precio de los servicios que ofrecen. Adicionalmente, al ser un mercado con productos de materiales muy variados y de muchas marcas, se vuelve complejo el determinar precios fijos para cada tipo de servicio. Por tal motivo, se buscó otra modalidad donde se pueda conseguir ingresos recurrentes, a lo cual se decidió por el costo de afiliación mensual, en base a los intereses y preferencias de los talleres mecánicos.

Si bien es cierto, la propuesta de negocio incluye el servicio de calificación a los talleres como principal valor hacia los usuarios para la elección de los mismos, como parte de la innovación estratégica que se propone, también incluye funcionalidades adicionales según lo que más valora no solo el usuario, sino también el taller mecánico y las marcas relacionadas

al rubro automotriz. Al desarrollarse *Autolisto* en un campo competitivo y cambiante como el digital, es necesario ofrecer estos servicios interesantes para el consumidor y así mantener su relevancia en el mercado.

Una de las áreas del negocio clave para lograr los objetivos financieros de la empresa es la de ventas. Por tal motivo, es el área con más empleados en su haber dentro del organigrama de *Autolisto*. Si bien es cierto, empieza solo con pocos integrantes, a lo largo de los 5 años se va reforzando conforme la cantidad de clientes (talleres mecánicos y marcas del sector automotriz) va creciendo y, la aplicación, va tomando liderazgo en el mercado.

La propuesta de negocios a cinco años es rentable y atractiva para el inversionista en donde es necesario invertir 189,812 soles para obtener un Tasa Interna de Retorno del 33.6% con un Valor Actual Neto de 129,064.58 soles, lo que significa que se recupera la inversión inicial y se contará con un mayor beneficio que si se hubiera invertido a una renta fija al 12%.

CAPÍTULO XIII: RECOMENDACIONES

Si bien es cierto se ha establecido un panorama de negocio a 5 años y proyecciones financieras de la misma, se debe tener en cuenta que, por el modelo de negocio establecido y acorde a declaraciones de expertos en el rubro, la evaluación de todas las áreas de la empresa debe ser constante, esto debido a lo ágil del consumo digital y los cambios tecnológicos cada vez más frecuentes. La innovación cada año será clave en este tipo de negocios.

Como se ha mencionado, no existe suficiente disponibilidad de data sobre censos de talleres de mecánica en el país. Con la creación de *Autolisto*, se tendrá una importante fuente de información sobre los talleres más valorados y que los lleva a serlo. No obstante a lo mencionado, es probable que los talleres nuevos que vayan surgiendo no se detecten por la manera que suelen manejar el negocio ya antes señalado. Por tal motivo, una recomendación es que pasado los 5 años, *Autolisto* se encargue de encomendar un nuevo censo y este sirva no solo para proyectar nuevos clientes, sino también como aporte al sector automotriz en general.

La propuesta de *Autolisto* está hecha para iniciar sus operaciones principalmente en 2 zonas de Lima Metropolitana. Sin embargo, se propone que, luego de los 5 años, se inicien las investigaciones necesarias para estar presentes con cobertura en las principales ciudades del país y así el negocio se expanda a nivel País.

Se recomienda estar pendiente a los cambios legislativos de la normativa peruana con respecto a los negocios de intermediación comercial, ya que estos se encuentran en constante evolución y pueden afectar el desarrollo del negocio a futuro.

Dada la coyuntura suscitada por el virus COVID-19, se recomienda no ejecutar el proyecto hasta el 2023, año donde se estima que la economía vuelva a estabilizarse. Por lo tanto, se debe realizar una nueva investigación de mercado que indague incluso sobre la posibilidad de ampliar la gama de clientes a ser atendidos por la compañía, considerando casas de repuestos y autopartes, *car wash*, entre otros. Por otro lado, se plantea introducir el factor “higiene” dentro del sistema de calificación dada la mayor preocupación que tendrán los consumidores, asimismo se buscará que los talleres interesados en participar en la

plataforma cumplan con los protocolos de salubridad a ser estipulados por el gobierno en su momento.

Dado las consecuencias económicas de cara al escenario del COVID-19, se recomienda a toda empresa de intermediación que busque establecer una relación comercial con los talleres mecánicos que desarrolle propuestas escalonadas para así brindar mayor flexibilidad a los potenciales clientes que podrían no necesariamente estar facultados de poder pagar un único precio por servicios. Esta práctica también es recomendada para evitar un alto porcentaje de *churn*/fuga de clientes.

Considerando la naturaleza digital del negocio y la tendencia de teletrabajo a desarrollarse en los próximos años, se recomienda evaluar la posibilidad de ser una empresa descentralizada que establezca al teletrabajo como su forma regular de funcionamiento a pesar incluso de haber finalizado la crisis post-COVID. Esta opción se sustenta principalmente en las considerables reducciones de gasto operativo que se lograría, permitiendo a la empresa adoptar medidas ágiles ante futuras coyunturas.

ANEXOS

ANEXO 1: Guía de Pautas para el *Focus group*

Evaluación de preferencias en la elección de talleres mecánicos y expectativas de la plataforma digital

I. Introducción

- A. Propósito del Grupo
- B. Reglas de Juego
 - 1. Relajarse
 - 2. Opinión Pública
 - 3. No tema estar en desacuerdo
 - 4. Micrófono / Grabadora
 - 5. Breve presentación de las participantes

II. Hábitos de cuidado de su vehículo

1. **Vehículos:** Tengo entendido que todos ustedes poseen un vehículo hace, por lo menos 3 años. ¿Principalmente, para qué lo utilizan? ¿Los utilizan todos los días? ¿Tienen algún tipo de cuidado especial por sus vehículos? ¿Qué tipos de cuidados? ¿Por qué?
2. **Concesionario:** ¿Cómo se llama la empresa en la que compraron su vehículo? ¿Hace cuánto lo compraron?, ¿Cuántas veces lo llevaron a mantenimiento al concesionario?, ¿fue la única razón por la que lo llevaron?, ¿Cómo fue la experiencia de llevar su automóvil al concesionario?, ¿qué ventajas y desventajas notaron de llevarlo ahí?, ¿Entonces, qué esperarían del lugar que lleva a cabo sus mantenimientos vehiculares? ¿Ha ocurrido que llevaron su automóvil a un TM diferente; si fue así, por qué lo llevaron a un lugar diferente?.

III. Elección de un taller mecánico

3. **Taller mecánico:** ¿En general, qué los motivaría a llevar su vehículo a un taller mecánico? Cuéntame, en qué ocasiones usarían un TM?, ¿Alguna otra más?. ¿Qué podría motivar a cambiar de taller mecánico?

Ahora quisiera que imaginemos que en el lapso del siguiente mes tienen que llevar su automóvil a un taller mecánico.

4. **Atributos valorados:** En general, ¿Qué sería lo más importante al momento de elegir un taller para reparar sus vehículos? ¿Por qué? (*E: si no aparece de manera espontánea preguntar de manera asistida el listado de aspectos*)

¿Qué tan importante sería...? (*E: mencionar atributo*) ¿Por qué?

- Asesoría
- Calidad del trabajo realizado
- Servicio/atención
- Cumplimiento en los tiempos de entrega
- Comunicación sobre imprevistos (aumento de precios/tiempos de entrega por las reparaciones)
- Tipo de repuestos que utilizan/venden
- Comunicación con la aseguradora
- Tiempo de reparación
- Franquicia
- Garantía
- Respaldo
- Confiabilidad
- Especialización
- Recomendación de terceros

- ¿Hay algún aspecto que no hemos mencionado y es importante para ustedes? ¿Cuál? ¿Por qué?

5. Ranking de atributos: Y de los aspectos que mencionaron y yo les nombré, ¿Cuál es el más importante para ustedes? ¿Por qué? ¿Y el segundo? ¿Por qué? ¿Y el tercero? ¿Por qué?

6. Proceso de elección del taller mecánico: ¿A qué taller mecánico acudirían (*concesionario, que no sea del concesionario, sugerido por la aseguradora, etc.*)? ¿De qué dependerían sus decisiones? (*M: Indagar por concesionario, si hubo siniestro, tipo de pago, marca del vehículo, antigüedad del vehículo, etc.*) ¿Por qué? Para sus decisiones, ¿considerarían importante la opinión de alguna persona? ¿Quién sería? ¿Por qué? ¿Qué tanto pesarían las recomendaciones del asesor? ¿Por qué?. Entonces, cuáles serían los pasos que se seguirían para decidir a qué TM llevar el auto?

7. Respecto a la atención en el TM: ¿Han tenido alguna experiencia con los asesores y/o mecánicos de un TM? ¿Cómo fue esta experiencia? ¿Cuál debería ser el papel de quien atiende directamente en el TM? ¿Cuáles esperarían que sean las acciones respecto a su vehículo? ¿Qué otras acciones creen que se debería cumplir en el TM? ¿Por qué?

8. Respecto al vehículo: ¿Cuál sería el proceso por el cual tendrían que pasar sus vehículos para ser reparados? ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de este proceso?

9. Abandono del uso del concesionario: ¿Sería posible que no vuelvan a usar los servicios del concesionario? ¿Por qué?

V. Plataforma digital

Imaginemos que existe una plataforma digital que vincula a conductores de autos con talleres mecánicos...

10. Plataforma digital: ¿Cómo esperarían que sea la PD?, ¿Conocen alguna plataforma digital que cumpla con este propósito? (*M: Indagar por lo que hayan escuchado o les hayan comentado*). Entonces, qué características debería tener una plataforma digital innovadora que vincule conductores con TM? Hagamos un ranking: cuál sería la característica más relevante?, la segunda?, la tercera?.

11. Taller del no concesionario: ¿Qué ventajas creen que tendrían al atender su vehículo en un taller sugerido por la PD? ¿Por qué? ¿Y qué desventajas? (*M: Hacer cuadro en la pizarra*) ¿Cuáles ganan? ¿Por qué?. ¿Qué les motivaría a atenderse en talleres multimarca? ¿Por qué? (*M: Indagar en precio, respaldo, experiencia en el servicio, que cuenten con repuestos, etc.*)

12. Seguimiento: ¿Ustedes mismos realizarían el seguimiento del estado de su vehículo? ¿Por qué? ¿Cómo realizarían este seguimiento?, ¿Qué tipo de información les gustaría recibir sobre las acciones que se tomarían con su vehículo?, ¿cómo les gustaría recibir esa información?, ¿Cómo deberían actuar ustedes respecto a su vehículo? ¿Por qué?

13. Nombre sugerido: Ahora que ya sabemos la posibilidad de una plataforma digital que los vincule con talleres, qué nombre sugerirían para esta plataforma?

ANEXO 2: Encuesta talleres

- Distrito donde está ubicado el taller:
 - Nombre del taller mecánico:
 - Edad del dueño/administrador:
1. ¿Es usted dueño y/o administrador de este taller mecánico?
 - A. Sí
 - B. No. FIN DE LA ENCUESTA.
 2. ¿Cuántas personas trabajan en su taller?
 3. ¿Cuántos servicios realiza mensualmente en el taller?
 4. ¿Qué servicios ofrece su taller mecánico? Puede marcar más de uno (nota al encuestador: menos de 4 servicios, FIN DE LA ENCUESTA)
 - A. Mantenimiento/Afinamiento
 - B. Sistema de Frenos
 - C. Servicio de Alineamiento/Dirección
 - D. Enllante/Balanceo
 - E. Aire Acondicionado
 - F. Planchado y Pintura
 - G. Servicio de Electrónica
 - H. Servicio de Escáner
 - I. Servicio de Transmisión
 - J. Otros _____
 5. ¿Qué tipo de formas de comunicación digital suele utilizar constantemente? Puede marcar más de una.
 - A. Redes sociales
 - B. WhatsApp
 - C. Correo Electrónico
 - D. Todas las anteriores.

- E. Ninguna de las anteriores.
6. ¿Alguna vez ha invertido en hacer publicidad en medios digitales a su taller mecánico?
- A. Sí
 - B. No
7. Si la respuesta es SI. ¿Cuánto gastó en publicidad en el lapso de 1 mes?
8. En caso haya dicho SÍ, ¿en qué medios digitales realizó dicha publicidad? Puede marcar más de una.
- A. Redes sociales
 - B. Banners Digitales
 - C. Página Web
 - D. Aplicativos Móviles
 - E. Otros
9. En caso haya dicho NO, ¿a qué se debe principalmente? Puede marcar más de una.
- A. Por desconocimiento
 - B. Es muy costoso
 - C. No me parece útil
 - D. Uso otros medios no digitales.
10. (Explicación de la propuesta de negocio: plataforma digital que le permite a los talleres mecánicos captar potenciales clientes que estén en búsqueda de talleres cercanos y que tengan buena reputación. Asimismo, les ofrece un espacio digital en el cual puedan interactuar con sus clientes). En base a lo mencionado, ¿estaría dispuesto a que su taller mecánico esté presente en esta plataforma digital?
- A. Definitivamente Sí
 - B. Probablemente Sí
 - C. Probablemente No
 - D. Definitivamente No ____FIN DE LA ENCUESTA
11. ¿Bajo qué modalidad le resultaría más cómoda ingresar e interactuar en la plataforma digital?
- A. Portal Web

- B. Aplicativo Móvil
- C. Me es indiferente

12. De los siguientes beneficios que ofrecería esta plataforma digital, ¿cuáles valoraría más? Puede marcar más de uno.

- A. Que puedan calificar mi taller por el servicio que doy.
- B. Que pueda calificar a mis clientes.
- C. Que los conductores puedan saber que mi taller está cerca donde ellos se encuentran.
- D. Que pueda estar contacto constante con mis clientes para avisarles cómo va la atención a sus autos, promociones/ofertas y otros mensajes.
- E. Que pueda hacer publicidad de mi taller a los conductores que se registren en el aplicativo móvil.

13. ¿Qué valoraría más del funcionamiento de la plataforma digital?

- A. Que sea fácil de navegar
- B. Que no presente fallas
- C. Que sea de rápida respuesta
- D. Que pueda ingresar con mi cuenta de Facebook/Email
- E. Otros _____

14. Considerando 1 como Nada Importante y 5 como Totalmente Importante, ¿qué tan relevante considera que además de la plataforma digital se cuente con un centro de atención presencial? (Lugar físico en el cual los usuarios puedan recibir asistencia para utilizar la plataforma, hacer consultas y reclamos sobre el servicio)

15. Considerando 1 como Nada Importante y 5 como Totalmente Importante, valore las siguientes características que deberían tener el personal que asesore en el uso de la plataforma digital:

- A. Dominio del producto/servicio ()
- B. Que sea de trato amable ()
- C. Que responda claramente mis consultas ()
- D. Me provee de consejos ()
- E. Otros _____

16. Considerando lo descrito anteriormente, ¿estaría dispuesto a pagar por utilizar la plataforma digital?

- A. Definitivamente Sí
- B. Probablemente Sí
- C. Probablemente No
- D. Definitivamente No_____FIN DE LA ENCUESTA

17. ¿Bajo qué frecuencia le resultaría más cómodo realizar el pago?

- A. Quincenal
- B. Mensual
- C. Trimestral
- D. Semestral
- E. Anual

18. En caso el pago fuera mensual ¿qué precio consideraría caro, pero aun así aceptable por utilizar la plataforma digital?

19. En caso el pago fuera mensual, ¿qué precio consideraría justo por utilizar la plataforma digital?

20. En caso el pago fuera mensual ¿qué precio consideraría barato, pero aun así aceptable por utilizar la plataforma digital?

Encuesta CONDUCTORES

Datos del encuestado

- Edad:
- Sexo:
- Grado de instrucción:
- Distrito en el que vive:
- Distrito en el que labora:

PREGUNTAS FILTRO:

1. ¿Es propietario de un automóvil?

- A. Sí
- B. No. FIN DE LA ENCUESTA

2. ¿Actualmente su automóvil se encuentra dentro del periodo de garantía?

- A. Sí
- B. No. FIN DE LA ENCUESTA

3. Siendo 1, nada y 5, avanzado, ¿cuál diría usted que es su nivel de conocimiento sobre el funcionamiento de su automóvil?

4. ¿Con qué frecuencia sueles requerir servicios relacionados a tu automóvil?

- A. 1 vez al mes
- B. 1 vez cada 3 meses
- C. 1 vez cada 6 meses

5. Del 1 al 5, siendo el primero el más requerido mencione qué servicios relacionados a su auto suele buscar:

- a. Mantenimiento ()
- b. Alineamiento ()
- c. Lavado ()
- d. Planchado y Pintura ()
- e. Balanceo de Llantas ()

6. ¿Cuánto es su gasto promedio para servicios relacionados a su auto en un lapso de 6 meses?

- a. S/ 301 – S/ 500
- b. S/ 501 – S/ 700
- c. S/701 – S/900
- d. S/ 901 – S/ 1,100
- e. Más de S/1,100

7. ¿Actualmente cuenta con un taller al que suele llevar su automóvil?

- a. Sí
- b. No

8. ¿Actualmente lleva su auto al concesionario de la marca?

- a. Sí
- b. No

9. ¿Qué valora más en los servicios que recibe su automóvil en un taller mecánico? Califique del 1 al 6, donde 1 es lo más valorado y 6 lo menos valorado.

- a. Ubicación del establecimiento
- b. Calidad del servicio
- c. Calidad de los productos/insumos que utiliza
- d. Disponibilidad
- e. Precio
- f. Transparencia en la información brindada

10. ¿Cuál es el dispositivo que prefieres al momento de buscar información sobre algún servicio?

- a. Smartphone
- b. Tablet
- c. Computador
- d. Ninguno

11. ¿En qué medio sueles informarte sobre servicios para tu automóvil? Puede marcar más de uno.

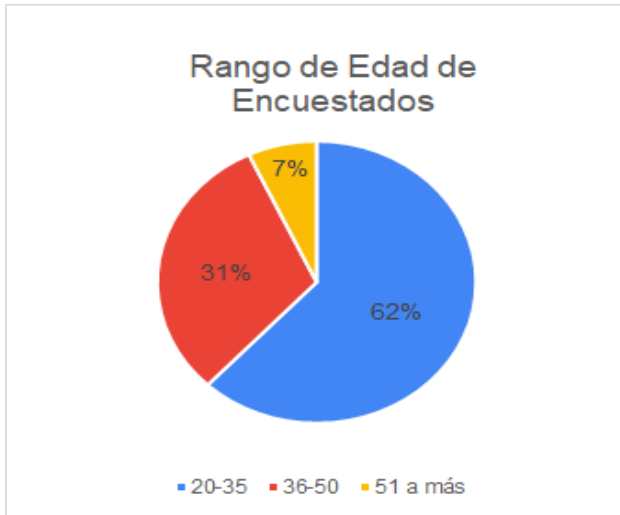
- a. Redes Sociales
- b. Portales Web Especializados
- c. Revistas
- d. Periódicos
- e. Televisión
- f. Radio

12. ¿Cuál o cuáles de las siguientes redes sociales o servicios utiliza? Puede elegir más de una opción.

- a. Facebook

- b. Twitter
 - c. Instagram
 - d. WhatsApp
 - e. · Otros _____
13. ¿Qué tan interesante le parece contar con una plataforma digital que le ayude a localizar talleres mecánicos cercanos y calificados por otros usuarios?
- a. Nada interesante
 - b. Poco interesante
 - c. Algo interesante
 - d. Muy interesante
14. ¿Estaría dispuesto a utilizar una plataforma digital que le ayude a localizar talleres mecánicos cercanos y calificados por otros usuarios?
- a. Sí
 - b. No, ¿por qué? ____ FIN DE LA ENCUESTA
15. ¿Qué factores te motivarían a utilizar la plataforma digital propuesta? Puede marcar más de una.
- a. Variedad de servicios
 - b. Geolocalización
 - c. Facilidad de uso
 - d. Sistema de calificación a talleres
 - e. Otros
16. ¿Qué le motivaría para elegir un taller mecánico dentro de plataforma propuesta?
- a. Calificación de otros usuarios
 - b. Cercanía (geolocalización)
 - c. Horario de atención
 - d. Variedad de servicios
 - e. Ofertas/Promociones
 - f. Otros (...)
17. En caso se llegara a realizar la plataforma digital, ¿bajo qué modalidad le resultaría más cómoda ingresar e interactuar?
- A. Portal Web
 - B. Aplicativo Móvil
 - C. Me es indiferente
18. ¿Qué valoraría más del funcionamiento de la plataforma digital?
- A. Que sea fácil de navegar
 - B. Que no presente fallas
 - C. Que sea de rápida respuesta
 - D. Que pueda ingresar con mi cuenta de Facebook/Email
19. Considerando 1 como Nada Importante y 5 como Totalmente Importante, ¿qué tan relevante considera que además de la plataforma digital se cuente con un centro de atención presencial?
20. ¿Qué características debería tener el personal de atención al cliente dentro de la plataforma y en el centro de servicio?
- A. Dominio del producto/servicio
 - B. Que sea de trato amable
 - C. Que responda claramente mis consultas
 - D. Me provee de consejos
 - E. Otros

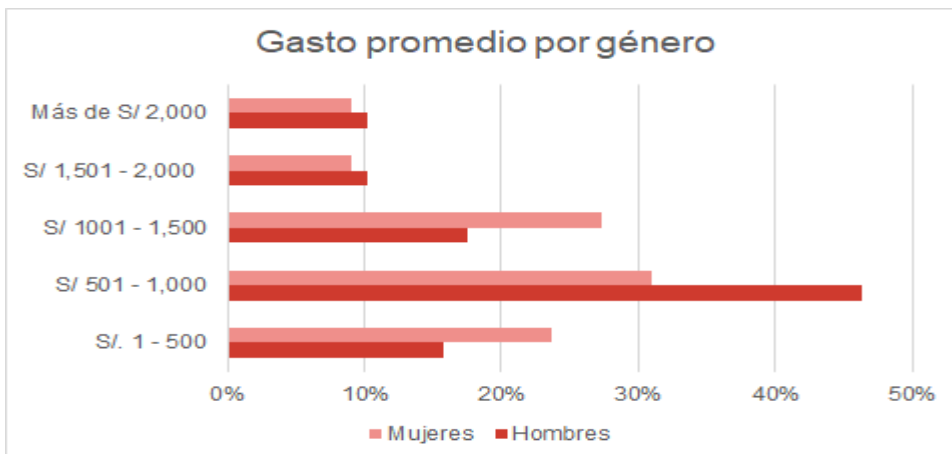
ANEXO 3: Gráficos de resultados de las encuestas



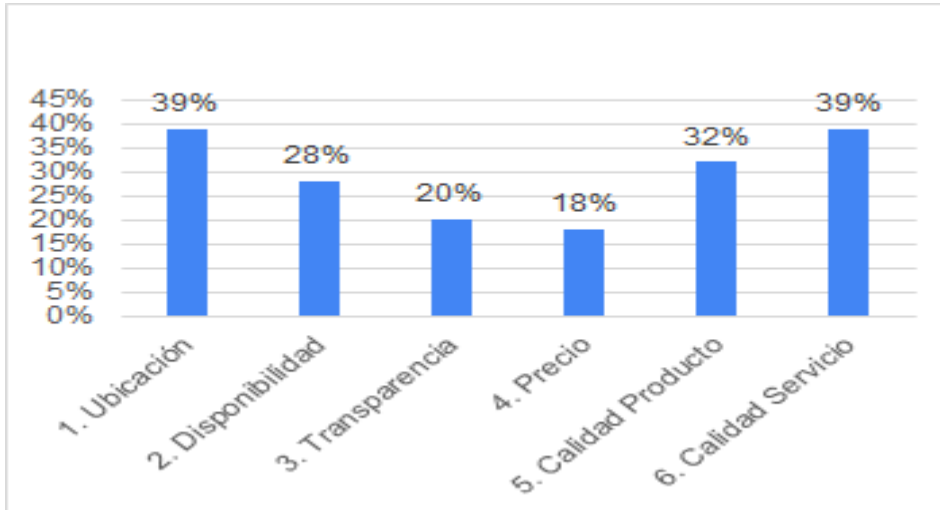
Anexo 3-a

Nivel de Conocimiento	Sexo	
	Hombre	Mujer
Deficiente	8%	22%
Regular	24%	45%
Bien	29%	27%
Muy bien	29%	4%
Excelente	10%	2%

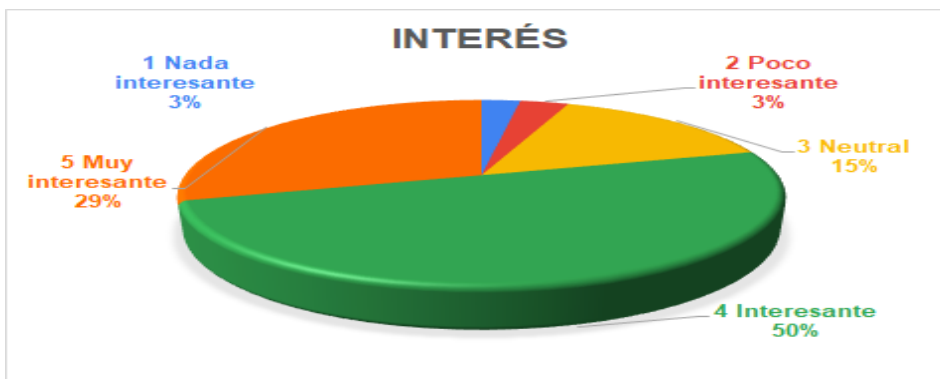
Anexo 3-b



Anexo 3-c



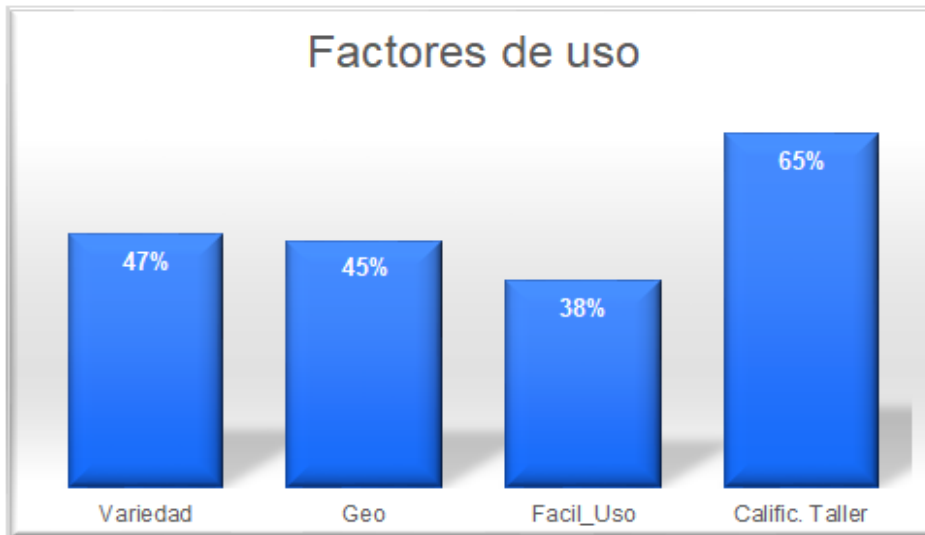
Anexo 3-d



Anexo 3-e



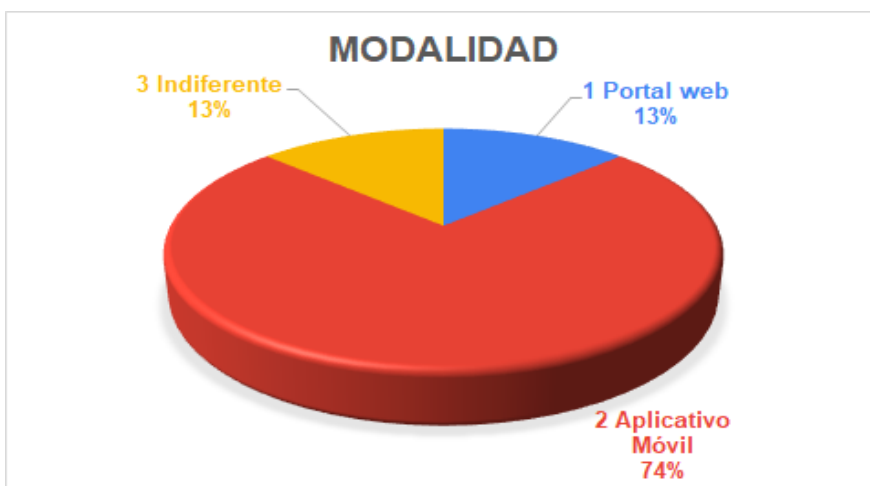
Anexo 3-f



Anexo 3-g



Anexo 3-h



Anexo 3-I



Anexo 3-J



ANEXO 4: Funnel de conversión

1. Usuarios alcanzados

Como primer paso, se debe establecer la estimación máxima a la que se podría llegar si los anuncios publicitarios en el canal digital llegaran al 100% de usuarios. Para ello se hizo uso de la red social Facebook en la cual se segmentó a su audiencia por distrito de residencia (zonas 6 y 7 según APEIM) e interés relacionados a automóviles y talleres mecánicos. Tener en cuenta que Facebook registra 21.9 millones de usuarios en el país siendo la red social más utilizada sobre una base de 31 millones de peruanos de acuerdo a un estudio en 2018 de Comscore (Pichihua 2019). En ese sentido, al ser la plataforma que más usuarios aloja dentro del canal digital su estimación de alcance es la más cercana a la que se puede aproximar para la toma de decisiones.

Luego de ingresados los datos se obtuvo un alcance de 540 000 usuarios, el ejercicio realizado puede verse a continuación:

The screenshot displays the Facebook Audience Insights interface. At the top, it shows 'Alcance' (Reach) and 'Público potencial: 540.000 personas'. Below this, there are sections for 'Lugares' (Locations) and 'Características del público' (Audience Characteristics). The 'Lugares' section lists several districts in the Lima Region, including Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, San Borja, San Isidro District, San Miguel, and Santiago De Surco. The 'Características del público' section lists interests such as 'Lubricante', 'Custom car', 'Neumático', 'Mecánico', 'Taller mecánico', 'Auto detailing', 'Taller', 'Vehículos', 'Iluminación automotriz', 'Automóviles', 'Mecánica', 'Sector automotor', 'Lavado autoservicio', 'Batería de automóvil', 'Auto mantenimiento', 'Vehículo de motor', 'Aceite de motor', 'Tuneado de autos', 'Suspensión', 'Motor', 'Automovilismo', 'Caja de cambios', 'Vehículos todoterreno', 'Aceite', 'Tracción en las cuatro ruedas', 'Car dealership', 'Sedán', 'Hyundai', 'Nissan', 'Volkswagen', 'Audi', 'Ford Motor Company', 'Honda', 'Mitsubishi', 'Kia Motors', 'Toyota', 'BMW', 'Chevrolet', 'Renault', 'Mercedes-Benz' or 'Suzuki'. There is also a section for 'Expansión de la segmentación detallada' (Detailed segmentation expansion) which is currently 'Desactivada' (Deactivated).

Fuente: Facebook (2020).

Considerando que los usuarios a ser alcanzados (540, 000) muestran interés por temas de autos pero no necesariamente cuenta con uno, se tomará en cuenta el ejercicio realizado con la data de APEIM en la cual se estimó que existían 377,438 dueños de automóviles en las zonas 6 y 7. En ese sentido, tomando este estimado y cruzándolo con el alcance obtenido en la plataforma, los conductores representan el 70% del total de usuarios con interés relacionados a autos en Facebook. Este porcentaje de alcance será el objetivo a ser logrado por los anuncios digitales de *Autolisto*.

2. Usuarios activos a lograr

Definido ya el alcance a lograr al término del primer año, será necesario determinar el número de usuarios que tendrá el aplicativo móvil de *Autolisto* al finalizar el mismo periodo de tiempo. Para establecer esto se considerará el indicador de usuarios activos mensuales el cual muestra el número de usuarios que inician por lo menos una sesión dentro del aplicativo móvil al mes. Para tener una estimación sobre cuántos usuarios activos se debería lograr se presentará a continuación un benchmarking del tráfico mensual generado en dispositivos móviles de los principales sitios relacionados a la temática “autos”. La data ha sido obtenida de la plataforma de analítica digital “Similar Web”:

Tabla 1. Tráfico mensual de portales de autos en dispositivos móviles - Febrero 2020

	Visitas Totales	Visitantes únicos	Visitantes Únicos / Visitas Totales	Páginas por visita
neoauto.com	244,666	98,109	40%	10.7
peru.todoautos.com.pe	60,433	39,716	66%	4.48
autos.trovit.com.pe	33,844	19,324	57%	4.81
autosperu.net	25,406	16,230	64%	4.96
desrueda.com	6,387	4,024	63%	4.05

Fuente: Similar Web (2020).

Dado que *Autolisto* es una propuesta nueva, se buscará tener un número de visitantes únicos mensual similar a Desrueda. En ese caso se tendrá como objetivo lograr 4,000 usuarios únicos mensuales aproximadamente al término del primer año de funcionamiento.

3. Descargas del aplicativo móvil

Estimado ya el número de usuarios activos mensuales, quedaría pendiente determinar la cantidad de descargas necesarias para lograr este objetivo. De acuerdo a la plataforma de analítica digital Geckoboard, el ratio entre usuarios activos y descargas logradas rondan el 25% - 40% (2019) para la mayoría de categorías a nivel mundial. En el caso de *Autolisto*, se utilizará el ratio de 30%; es por ello que dado que 4,000 son los usuarios activos a lograr, será necesario generar 13,380 descargas del aplicativo móvil al término del primer año.

4. Funnel de Conversión del aplicativo móvil

A continuación, en la Tabla 1 se puede observar el ejercicio de proyección anual realizado tomando en cuenta los indicadores anteriormente mencionados:

Se ha consolidado las estimaciones en el siguiente funnel para un mayor entendimiento:

Gráfico 1. Funnel de conversión del aplicativo móvil de *Autolisto*

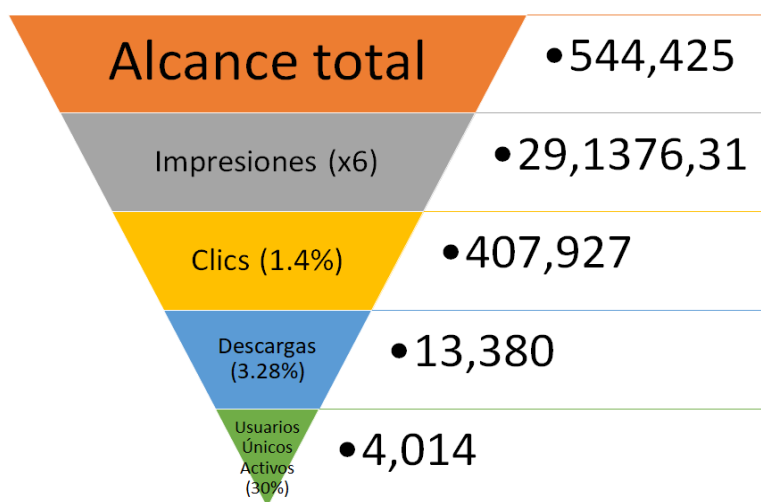


Tabla 1. Funnel de conversión para el primer año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Alcance	544,425	391,986	391,986	391,986	391,986	391,986	391,986	391,986	391,986	391,986	391,986	544,425
Frecuencia	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54
Impresiones	3,266,551	2,351,916	2,351,916	2,351,916	2,351,916	2,351,916	2,351,916	2,351,916	2,351,916	2,351,916	2,351,916	29,137,631
Click through Rate -CTR	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
Clics	45,732	32,927	32,927	32,927	32,927	32,927	32,927	32,927	32,927	32,927	32,927	407,927
Clic to Install Rate	3.28%	3.28%	3.28%	3.28%	3.28%	3.28%	3.28%	3.28%	3.28%	3.28%	3.28%	3.28%
Descargas	1,500	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	13,380
Tasa de Retención - 30 días	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Usuarios activos - 30 días	450	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324	4,014
Usuarios activos totales	450	774	1,098	1,422	1,746	2,070	2,718	3,042	3,366	3,690	4,014	

ANEXO 5: Benchmarking – presencia digital en el sector automotriz

- Dashboard principal



- Participación de marcas



- Distribución de inversión anual en sitios web



ANEXO 6: Evolutivo de Inversión publicitaria digital en Perú

EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES PUBLICITARIAS EN LOS MEDIOS A NIVEL NACIONAL

Estimado a costo real - Tarifa Neta 2015 - 2019

Millones de dolares

	2015		2016		2017		2018		2019	
	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%
TELEVISIÓN	351	49.4	368	50.8	320	47.9	284	45.8	250	43.5
INTERNET	77	10.8	86	11.9	96	14.4	107	17.3	116	20.2
RADIO	74	10.4	83	11.4	85	12.7	82	13.2	72	12.5
VÍA PÚBLICA (2)	68	9.6	64	8.8	59	8.8	56	9.0	60	10.4
DIARIOS (1)	94	13.2	81	11.2	69	10.3	59	9.5	48	8.3
CABLE	34	4.8	31	4.3	28	4.2	23	3.7	21	3.7
REVISTAS	13	1.8	12	1.7	11	1.6	9	1.5	8	1.4
TOTAL	711	100.0	725	100.0	668	100.0	620	100.0	575	100.0
PARTICIPACIÓN PBI	0.37		0.38		0.31		0.28		0.25	
CRECIMIENTO	3.3%		3.9%		2.5%		3.9%		2.1%	

(1) No incluye avisos clasificados, encartes.

(2) Incluye DIGITAL OOH

Fuente PBI: INEI/SBS

Elaboración: CPI - Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública s.a.c.

ANEXO 7: Plan de medios para el lanzamiento de Autolisto

Etapa Funnel	Medio	Forma to	Seg Mentación	Periodo	Alcance	Frecuencia	Clics	Visitas	CTR	VT	% Tráfico	Tráfico	Des cargas	TIP. COM PRA	COST O S/	INV. NETA S/
Awareness (50%)	Google Display	Anuncios Responsivos	OPEN - Usuarios con	Semana 1 y 2	452,994	2	12,684		1.4%		30%	3,805	-	Costo por clic	S/ 0.54	S/ 6,900
	Google SEM	Anuncios de texto	interés/keywords	Semana 1 y 2	21,262	1	1,765		8.3%		30%	529	-	Costo por clic	S/ 1.70	S/ 3,000
	Youtube	Trueview for reach (instream)	relacionados a automóviles y accesorios	Semana 1 y 2	344,378	2	-		-	-	-	-	-	Costo por mil imp	S/ 10.74	S/ 7,400
	Facebook	Page Post Video		Semana 1 y 2	358,340	2	-		-	-	-	-	-	Costo por mil imp	S/ 10.74	S/ 7,700
Consideración (35%)	Youtube	Trueview for action (instream)	OPEN/Remarketing	Semana 2 y 3	286,765	2	-	229,412	-	40%	-	-	-	Costo por vista	S/ 0.03	S/ 7,800
	Facebook	Video Ad	OPEN/Remarketing	Semana 2 y 3	529,412	2	-	211,765	-	20%	-	-	-	Costo por vista	S/ 0.03	S/ 7,200
Adquisición (15%)	Facebook	App Install	Remarketing	Semana 3 y 4	-	-	-	-	-	-	-	-	794	Costo por instalación	S/ 4.66	S/ 3,700
	Google Display	Universal App Promotion	Remarketing	Semana 3 y 4	-	-	-	-	-	-	-	-	708	Costo por instalación	S/ 4.66	S/ 3,300
Total															S/ 47,000	

ANEXO 8: Elección del nombre Autolisto

Variable	Ponderación	Rangos de evaluación				Resultados
Corta	2	2 sílabas	3 sílabas	4 sílabas	5 sílabas	8
Pronunciable	3	Fácil	Req. Fuerza	Req. Memoria	Compleja	24
Función Mercado	5	vincula	Relaciona	Refiere	No empate	30
Función Producto	1	vincula	Relaciona	Refiere	No empate	4
Diferenciación	4	Alta	Relativa	Baja	Común	8
Asignación de valor	120	8	6	4	2	74

ANEXO 9: Plan Financiero

Depreciación y Amortización								
Inversiones	Año Operación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual al año 5
Equipos de Computo	0		1,500	1,500	1,500	1,500		0
Equipos de Computo	1			750	750	750	750	0
Equipos de Computo	2				750	750	750	750
Equipos de Computo	3					1,500	1,500	3,000
Equipos de Computo	4						2,250	6,750
Equipos de Computo	5							3,000
Total Depreciación		0	1,500	2,250	3,000	4,500	5,250	13,500
Plataforma Tecnológica	0		3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	11,250
Desarrollo de Marca	0		2,069	2,069	2,069	2,069	2,069	6,208
Total Amortización		0	5,819	5,819	5,819	5,819	5,819	17,458
Total Depreciación y Amortización		0	7,319	8,069	8,819	10,319	11,069	30,958

Cuadro Ventas Proyectadas

Ventas Proyectadas (En Soles)

	1	2	3	4	5
N° Talleres afiliados (Sector 6 y 7)	79	126	155	172	182
N° Talleres afiliados (Distritos Aledaños)	36	48	55	61	64
N° de Suscripciones Pagadas	955	1,732	2,317	2,667	2,876
Precio mensual por suscripción Pro	180	180	200	200	200
Precio mensual por suscripción Premium		280	300	300	300
% Pro	100%	80%	80.0%	80%	80.0%
% Premium		20%	20.0%	20%	20.0%
Sub Total	171,902.95	346,393.12	509,820.93	586,655.03	632,720.21

	1	2	3	4	5
Costo por Impresión		11.06	12.16	12.16	12.16
Inventario de Impresiones Anual		2,300,000	3,450,000	5,175,000	7,762,500
Sub Total		S/ 25,438.00	S/ 41,952.00	S/ 62,928.00	S/ 94,392.00
Total	171,902.95	371,831.12	551,772.93	649,583.03	727,112.21

Clasificación Pre Operativo y Operativo

	Clasificación (CT/AF)	Pre Operativo	Operativo
Constitución de la empresa			
Gastos Registrales	CT	X	
Gastos Notariales	CT	X	
Asesoría Legal	CT	X	
Otros Gastos (Reserva de nombre, acta de constitución y patente)	CT	X	
Desarrollo de Marca	CT	X	
Plataforma Tecnológica			
Desarrollo de App	AF	X	
Desarrollo de nuevas funciones del App	AF		X
Mantenimiento de App	CT		X
Dominio Hosting	CT		X
Equipamiento			
Laptops	AF	X	
Alquiler y Servicios			
Alquiler de local	CT	X	X
Marketing y Publicidad			
Publicidad en medios	CT	X	X
Suministros de oficina			
Suministros de oficina	CT	X	X
Soporte y Mantenimiento			
Servicio de Contabilidad	CT		X
Servicio de Reclutamiento	CT	X	
Sueldos del Personal			
G. General & Resp. Leagl y Admin.	CT	X	X
Responsable MKT / administración	CT	X	X
Vendedor Junior	CT		X
Vendedor senior	CT		X
Programador tercerizado - Parte pre operativa	CT	X	
Analista en community management / Contenido	CT		X
Analista de analítica	CT		X
Otros Gastos Administrativos			
Movilidad y Gastos de Representación	CT	X	X

Presupuesto Pre Operativo

Meses Pre Operativos

6

	Costos/Gastos unitarios (S/)	Año 0 (S/)	Clasificación (CT/AF)
Constitución de la empresa			
Gastos Registrales	S/200.00	S/200.00	CT
Gastos Notariales	S/400.00	S/400.00	CT
Asesoría Legal	S/300.00	S/300.00	CT
Otros Gastos (Reserva de nombre, acta de constitución y patente)	S/100.00	S/100.00	CT
Desarrollo de Marca	S/16,555.00	S/16,555.00	AF
Plataforma Tecnológica			
Desarrollo de App (*)	S/30,000.00	S/30,000.00	AF
Equipamiento			
Laptops	S/6,000.00	S/6,000.00	AF
Alquiler y Servicios			
Alquiler de local (*)	S/2,000.00	S/12,000.00	CT
Marketing y Publicidad			
Publicidad en medios	S/0.00	S/0.00	CT
Suministros de oficina			
Suministros de oficina	S/100.00	S/600.00	CT
Soporte y Mantenimiento			
Servicio de Reclutamiento	S/100.00	S/600.00	CT
Sueldos del Personal			
G. General & Resp. Leagl y Admin.	S/3,015.00	S/18,090.00	CT
Responsable MKT / administración	S/2,515.00	S/15,090.00	CT
Programador tercerizado - Parte pre operativa	S/1,500.00	S/4,500.00	CT
Otros Gastos Administrativos			
Movilidad y Gastos de Representación	S/1,000.00	S/6,000.00	CT
Total	S/63,785.00	S/110,435.00	

	Clasificación	Mensual (S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plataforma Tecnológica							
Mantenimiento de App	Costo de Ventas	S/250.00	S/3,000.00	S/5,100.00	S/6,885.00	S/6,885.00	S/6,885.00
Desarrollo Nuevas Funciones APP	Costo de Ventas			S/9,000.00	S/9,000.00	S/9,000.00	S/9,000.00
Dominio / Hosting	Costo de Ventas	S/165.00	S/1,980.00	S/3,366.00	S/4,544.10	S/4,544.10	S/4,544.10
Alquiler y Servicios							
Alquiler de local	Gasto administrativo	S/2,000.00	S/24,000.00	S/32,000.00	S/48,000.00	S/56,000.00	S/56,000.00
Marketing y Publicidad							
Publicidad en medios	Gasto de Ventas		S/120,360.00	S/80,350.00	S/97,910.00	S/108,229.00	S/187,461.00
Fidelización de clientes	Gasto de Ventas						S/46,000.00
Equipamiento							
Laptos (x5)			S/3,000.00	S/3,000.00	S/6,000.00	S/9,000.00	S/3,000.00
Suministros de oficina							
Suministros de oficina	Gastos de Ventas	S/100.00	S/1,200.00	S/1,600.00	S/1,600.00	S/2,200.00	S/2,200.00
Soporte y Mantenimiento							
Servicio de Contabilidad	Gasto administrativo	S/600.00	S/7,200.00	S/7,200.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00
Sueldos del Personal							
G. General & Resp. Leagl y Admin.	Gasto administrativo	S/3,015.00	S/36,180.00	S/36,180.00	S/42,180.00	S/48,180.00	S/48,180.00
Responsable MKT / administración	Gasto administrativo	S/2,515.00	S/30,180.00	S/30,180.00	S/36,180.00	S/39,780.00	S/39,780.00
Vendedor Junior	Gasto administrativo	S/1,515.00	S/18,180.00	S/18,180.00	S/21,780.00	S/24,180.00	S/24,180.00
Vendedor senior 1	Gasto administrativo	S/2,315.00		S/27,780.00	S/27,780.00	S/36,180.00	S/36,180.00
Vendendor senior 2	Gasto administrativo	S/2,315.00				S/36,180.00	S/36,180.00
Analista en community management / Contenido	Gasto administrativo	S/1,515.00			S/18,180.00	S/24,180.00	S/24,180.00
Analista de analítica	Gasto administrativo	S/1,515.00			S/18,180.00	S/24,180.00	S/24,180.00
Sub-total personal		S/14,705.00	S/84,540.00	S/112,320.00	S/164,280.00	S/232,860.00	S/232,860.00
Otros Gastos Administrativos							
Movilidad y Gastos de Representación	Gasto de Ventas	S/1,000.00	S/6,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/18,000.00	S/18,000.00
Otros Gastos de Ventas							
Capacitaciones				S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00
Total			S/251,280.00	S/265,936.00	S/360,219.10	S/456,718.10	S/575,950.10

Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales						
Ventas Netas		171,903	371,831	551,773	649,583	727,112
Costo de Ventas		4,980	17,466	20,429	20,429	20,429
Utilidad Bruta		166,923	354,365	531,344	629,154	706,683
Margen Bruto		97.10%	95.30%	96.30%	96.86%	97.19%
Gastos Operacionales						
Gastos Administrativos		(115,740)	(151,520)	(222,280)	(298,860)	(298,860)
Gastos de Ventas		(127,560)	(92,350)	(109,910)	(126,229)	(251,461)
EBITDA		(76,377)	110,495	199,154	204,065	156,362
Margen EBITDA		-44.43%	29.72%	36.09%	31.41%	21.50%
Gastos No Operacionales						
Depreciación y Amortización		(7,319)	(8,069)	(8,819)	(10,319)	(11,069)
Utilidad Operativa		(83,696)	102,426	190,334	193,746	145,293
Ingresos Financieros						
Gastos Financieros						
Utilidad antes de Impuestos		(83,696)	102,426	190,334	193,746	145,293
Impuesto a la Renta (30%)		-	(30,216)	(56,149)	(57,155)	(42,861)
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio		(83,696)	72,210	134,186	136,591	102,431
Margen Neto		-48.69%	19.42%	24.32%	21.03%	14.09%

**Flujo de Caja
Descontado (En Soles)**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja de Inversiones						
Inversión en Activos Fijos	-6,000	-3,000	-3,000	-6,000	-9,000	-3,000
Inversión en Intangibles	-46,555					
Valor residual						30,958
Constitución de la Empresa	-1000					
Inversión en Capital de Trabajo	-56,880					
Flujo de Caja de Inversiones	(110,435)	(3,000)	(3,000)	(6,000)	(9,000)	27,958
Flujo de Caja Operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		171,903	371,831	551,773	649,583	727,112
Costo de Ventas		(4,980)	(17,466)	(20,429)	(20,429)	(20,429)
Depreciación/ Amortización		(7,319)	(8,069)	(8,819)	(10,319)	(11,069)
Gastos Administrativos		(115,740)	(151,520)	(222,280)	(298,860)	(298,860)
Gastos de Ventas		(127,560)	(92,350)	(109,910)	(126,229)	(251,461)
Utilidad antes de impuestos		(83,696)	102,426	190,334	193,746	145,293
Impuestos		-	(30,216)	(56,149)	(57,155)	(42,861)
Utilidad Neta		(83,696)	72,210	134,186	136,591	102,431
(+) Depreciación y Amortización		7,319	8,069	8,819	10,319	11,069
Flujo de Caja por Operaciones	-	(76,377)	80,280	143,005	146,910	113,501
Flujo de Caja económico (FCF)	(110,435)	(79,377)	77,280	137,005	137,910	141,459

Flujo de Caja Escenario COVID-19

Flujo de Caja Descontado (En Soles)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja de Inversiones						
Inversión en Activos Fijos	-6.000	-3.000	0	0	-9.000	-3.000
Inversión en Intangibles	-46.555					
Valor residual						30.958
Constitución de la Empresa	-1000					
Inversión en Capital de Trabajo	-38.280					
Flujo de Caja de Inversiones	(91.835)	(3.000)	-	-	(9.000)	27.958
Flujo de Caja Operativo						
Ingresos por Ventas		86.710	183.454	289.058	406.073	494.795
Costo de Ventas		(4.980)	(17.466)	(20.429)	(20.429)	(20.429)
Depreciación/ Amortización		(7.319)	(8.069)	(8.069)	(8.069)	(8.819)
Gastos Administrativos		(79.740)	(79.740)	(119.520)	(143.700)	(173.700)
Gastos de Ventas		(84.252)	(56.245)	(103.910)	(117.229)	(126.461)
Utilidad antes de impuestos		(89.581)	21.934	37.130	116.645	165.386
Impuestos		-	(6.471)	(10.953)	(34.410)	(48.789)
Utilidad Neta		(89.581)	15.463	26.177	82.235	116.597
(+) Depreciación y Amortización		7.319	8.069	8.069	8.069	8.819
Flujo de Caja por Operaciones	-	(82.262)	23.533	34.246	90.304	125.416
Flujo de Caja económico (FCF)	(91.835)	(85.262)	23.533	34.246	81.304	153.375

Tasa de Descuento	12%
VAN	S/13.873,20
TIR	14,4%

ANEXO 10: Componentes para la elaboración de la misión

COMPONENTES	PREGUNTAS
CLIENTES	sector automotriz
SERVICIO	intermediación comercial
MERCADO	en el Perú
TECNOLOGÍA	ofrecemos soluciones digitales
PREOCUPACIONES	La empresa está comprometida con la ejecución responsable de sus recursos para lograr el crecimiento y solidez financiero.
FILOSOFÍA	priorizando al cliente
AUTOCONCEPTO	comunidad
EMPLEADOS	y a sus colaboradores

ANEXO 11: Consumo de medios según TGI Ibope Media

TGI Perú 2019 Ola I + 2019 Ola II

TGI Latina 2019

Base: Muestra total

Muestra	4000
Población	8,127,000

Consumo de Medios	HM 18-65 Solo Lima
Vía Pública	83%
TV Abierta	82%
Internet	76%
Radio (3días+/semana)	59%
Cable	59%
Diarios	57%
Cine	38%
Revista	8%

Fuente: Ibope Media - TGI (2020)

ANEXO 12: Entrevistas a expertos

Entrevista N° 1

Entrevistado: Sebastián Cabrera
Puesto: Head of Marketing en Perú.
Empresa: The Beat App
Experto en: Marketing Digital y Startups
Fecha: 18 de noviembre 2019

- ¿Cuáles son los objetivos de Beat en un período de 3 años?

Ser la app n°1 de movilidad en Lima y en Perú. Tenemos solo operaciones en Lima y aún no sabemos si saldremos a provincias pues creemos que Lima todavía tiene potencial. Actualmente somos la app N°1 en Lima, a nivel Perú es Uber y nosotros el n°2. Nuestro objetivo es ser líderes y tener más servicios, no solo Beat regular y Beat Lite. Sobre proyecciones de largo plazo, no solemos hacer planes tan largos porque el mercado es muy cambiante y preferimos adaptarnos a la realidad de cada uno.

Queremos seguir abriendo operaciones en Latinoamérica y ser la aplicación número 1 y, si no se logra, mínimo la 2, de lo contrario, habremos fracasado.

- Justo comentabas sobre otros mercados. Si lo comparamos con los mercados de afuera, ¿cuál ha sido uno de los mayores retos aquí para ustedes?

La operación en Perú es la más antigua. Hemos crecido progresivamente, estamos desde el 2014. La oportunidad en Perú fue que el cambio de pedir taxi por aplicativo ya se conocía, pero ha sido una curva de aprendizaje, a diferencia de otros países que fue más rápido. El principal reto fue que se sienta la diferencia en una empresa de taxi de un aplicativo. Cuando nos piden la definición de qué somos, resulta un nombre un poco largo porque no queremos que nos comparen con un taxi. Lo más difícil es hacer que entiendan el modelo de negocio y que lo acepten. En Beat, no tenemos taxistas en planilla ni vehículos y eso es lo que les cuesta más entender, más que la adopción a la tecnología porque el usuario ya sabe cómo usar el smartphone y una aplicación.

- ¿Dentro de su presupuesto tienen un monto asignado al conocimiento del negocio?

Estamos destinando presupuesto al tema de educación, no a nivel de publicidad sino de PR y entrevistas en medios con representantes de Beat, no solo representantes de Marketing sino del área Legal, por ejemplo. Les explicamos de la manera más sencilla cuál es el negocio. A veces al medio no le interesa hablar de eso, pero buscamos la manera de incluirlo. Sabemos que este aprendizaje tiene para más tiempo porque las personas aún desconfían y les cuesta entender el cambio.

- ¿La educación es un pilar de la empresa?

Es una parte que siempre estará presente, puede que hagamos diversas campañas, pero el tema de educación siempre estará presente para que entiendan que Beat no es una empresa de taxi. Suele haber *early adopters* que lo entienden mejor y ya estamos con el mensaje correcto en la mayoría, pero aún creo que tiene para 3 años más para que no se tenga dudas al respecto.

- Entre conductores y pasajeros, ¿qué share de presupuesto se le da a cada uno?

Está dividido 50/50. En un modelo de negocio como este si descuidas mucho a uno pierdes el balance y el otro se te puede ir de las manos. En educación, el pasajero tiene que entender más el mensaje, y en el caso del conductor hay quienes creen que la app se mantiene sola y dicen que Beat “se la lleva fácil”, pero la educación hacia ellos es que entiendan que la tecnología no es gratuita y no todo es ganancia. Por ejemplo, otras empresas similares no pagan impuestos en el Perú, pero nosotros sí porque estamos registrados en Perú como una empresa constituida. De hecho, ahora hay un tema de gobernabilidad donde se busca que empresas como Netflix paguen impuestos, pero nosotros no tenemos ese problema.

Ambos son nuestro público, tienen estrategias distintas y la inversión en ambos casos se suele dividir 50/ 50 a inicios de año, pero va cambiando en el transcurso según el reporte de ventas o lo que sucede y según lo que se ve en nuestra data.

- Sobre el tema de digital, en el caso de los conductores, ¿cómo los captan?

En realidad, hay varios canales que utilizamos para adquirir conductores. Uno es el canal digital, pero no todos son digitalizados. Tenemos tradicionales como personas en puntos estratégicos donde saben que hay aglomeración de conductores y se aproximan a registrar. Pero, lo que buscamos más para afiliar es lograr romper el molde de que tú solo puedes ser taxista y nada más. Queremos convencerlos de que el fin de semana, si tienes tu auto sin usarlo, puedes dar una vuelta y ganar algo para poder pagar alguna deuda sin tener que coger de tu sueldo. A esa persona queremos llegar ahora porque creemos que estamos llegando al límite de conductores que solo se dedican a ello. También por el tema de antigüedad de autos, el servicio debe ser en autos con 10 años de antigüedad como máximo, nada más, por eso sacamos un servicio Lite porque el parque automotor de Lima es antiguo y era una forma de llegar a esos conductores. Ellos tienen una comisión distinta que va acorde a la antigüedad del auto.

- En el caso de los usuarios, ¿cómo hacen para diferenciarse versus la competencia?
 - En precio, somos el servicio más económico, pero tampoco queremos entrar a guerra de precios; sin embargo, el diferencial es que el precio que enseñamos es el precio final que pagas.
 - Equipo atención al cliente los 365 días del año y que se encuentran localmente. Siempre hay alguien dispuesto a atenderte ante cualquier emergencia. Creemos que es un plus porque en otros lados no hay un soporte o se terceriza.
 - Tiempo de espera mínimo: Beat elige al conductor más cercano, mientras que en otras apps el radio es más amplio. Se está evaluando qué se valora más, esperar al conductor desde lejos o esperar a que consiga que está cerca. Nuestra promesa de tiempo de espera es 2 minutos.
 - No hay cobros por cancelaciones.

Conductor:

- Su aplicativo es distinto. Le aparece a dónde está yendo y puede aceptar o no el viaje.
- Y en temas de usuario, ¿cómo lo miden su experiencia en el APP?

Por medio de encuestas. Como tenemos data en tiempo real, podemos ver si hay baja en usuarios activos y les enviamos una encuesta acompañada de un incentivo. No suele ser representativa en cantidad de muestra, pero te da una idea, porque los estudios de mercado toman mucho tiempo. Preferimos movernos rápido, sino el competidor lo puede hacer y te gana la idea. No tomamos decisiones si no hemos hecho una pequeña prueba antes de actuar.

- En ese caso, cuando ven que los usuarios bajan en el uso, ¿tienen alguna campaña de fidelización?

Hacemos incentivos y targeteamos a esas personas, primero averiguamos las razones de baja y en base a ello se les envía el incentivo. Esto se hace semana a semana y vamos probando hasta ver cuál

funciona. El día a día con la data nos ayuda a revisar, predecir tendencias del mercado, como los eventos sociales, políticos, por ejemplo.

También hacemos campaña de awareness que generalmente suceden cuando caen los viajes y nos damos cuenta de que es porque no estamos haciendo bulla. Estas campañas cada vez son menos porque Beat ya es parte del día a día de la gente.

- A parte de los usuarios que dejan de usar la app, ¿hay algún otro indicador que rastreen?

En awareness, lo vemos con indicadores de social media, social trends.

Vemos usuarios activos y manejamos una referencia de lo que la competencia suele tener. Pero no estamos dedicados a estudios de marca.

- En temas de confianza, ¿tienen alguna estrategia?

Las incidencias han reducido bastante porque las personas entienden más cómo funciona el negocio, el ratio es menor del 1%. Puede ser también porque todos los datos quedan en la app entonces las personas ya no se arriesgan a delinquir.

Hemos creado un botón de emergencia, tenemos alertas de movimientos extraños para comunicarnos directamente con la policía. Sobre la legislación, estamos de acuerdo, pero deben entender bien cómo es el negocio ya que por ejemplo no son nuestros conductores, es un tema que se debe tratar bien y con cuidado. Hace 2 o 3 años no había esta clase de mercados.

En fidelización, estamos buscando qué valoran los conductores. Estamos haciendo encuestas para saber qué quieren y, por ejemplo, resultó que necesitan más incentivos en mantenimiento de autos o promociones para gasolina. Estamos viendo alianzas con empresas como Iza Motors y en servicios como lavados de autos cuyo precio sea menor si eres conductor de Beat. También queremos ver si les podemos dar educación como parte de un nuevo programa que estamos desarrollando. Sin embargo, es un poco difícil porque no existe alguna entidad automotriz o concesionario que les dé facilidades, porque pueden ser que les lleve el auto los primeros años, pero por el precio se van, entonces se van con su mecánico multimarca y es difícil encontrarlos a todos.

- Justamente, nuestra idea de negocio es tener un Market Place que pueda conectar a los talleres con los conductores que ya han pasado el tiempo de garantía de su auto y necesita encontrar un nuevo taller y, de lado de estos, darles la oportunidad de aprender cómo publicitar su negocio.

Sobre la idea de negocio, el principal reto está en la resistencia de los talleres de entrar a negocios como este porque están acostumbrados a otro ritmo. Aquí lo principal es la educación y que entiendan que los llevarán nuevos clientes. Ya no habrá tiempos muertos, sino una demanda constante, tal cual lo hicimos con Beat.

Entrevista N° 2

Entrevistado: Adrián Revilla – Gerente General /Alberto Morisaki – Gerente de Estudios Económicos
Empresa: Asociación Automotriz del Perú
Expertos: Mercado Automotriz
Fecha: 04 de diciembre del 2019

Entrevistas a expertos: presidente de la AAP

1. ¿Cuáles son las principales funciones de la Asociación Automotriz del Perú? ¿Qué tipo de empresas los conforman y que requisitos se necesitan para acceder a la AAP? (Informativo a modo de introducción)

Hay varios sectores del mundo automotor entre ellos:

- Importadores como asociados
- Concesionarios, que son los que venden los vehículos
- Talleres de reparación de vehículos
- Venta de repuestos para vehículos
- Agencias de aduanas
- Bancos con planes de créditos vehiculares
- Empresas de seguros vehiculares

Todas entidades vinculadas directamente al parque automotor y relacionadas con el público

2. ¿Qué tipo de empresas integran la Asociación Automotriz del Perú? ¿Qué requisitos se necesitan para formar parte y cuáles son los beneficios que brindan?

Entre los beneficios que se otorgan:

- La defensa gremial, frente a algunas normas, ejemplo: importación de autos usados, con pocos niveles de seguridad, contaminantes de timón cambiado, que pueden generar riesgos y accidentes.
 - Preocupación por el parque automotor que cuenta con una antigüedad de 11 a 13 años y que contribuyen de gran manera con la contaminación.
 - Número excesivo de autos malogrados.
 - Corrupción que existe en las plantas de revisión técnicas, en donde los autos salen a las calles en como si estuvieran en buen estado.
 - Política de chatarreo, carros muy antiguos que circulan por la calle
 - Problemas con el Estado, las normativas del Pico y Placa para camiones que afectan las exportaciones
- 3. ¿Cómo contrarresta la AAP este tipo de situaciones? ¿Políticas y técnicas?**
- Se analiza técnicamente y se entregan cifras de evaluaciones diversas, a quienes tienen que tomar decisiones.
 - Nuestras propuestas de mejora se compara con experiencias de fracaso o éxito en otros países. La casuística de medidas similares en otros países que sustenten nuestras propuestas
 - Eventos sobre electro movilidad donde se invitan a representantes de Colombia, Chile, Costa Rica, países en donde están más avanzados en estos temas y comparten sus experiencias positivas.

4. ¿Cómo ve el clima de negocios para el sector automotriz de cara al 2020? ¿considera que mejorará el próximo año?

Este 2019 proyecta que estará algo mejor en el consumo de autos livianos versus 2018. El ajuste del ISC en junio 2019 en cierto tipo de vehículos, ha golpeado al parque automotor. En algunos vehículos el impuesto se redujo de 10% a 5% y en otros de 10% a 7.5%. Con estos cambios en donde la economía viene creciendo, el consumo privado viene bien, el tipo

de cambio hasta la fecha se mantiene estable, la situación se perfila con un mejor resultado versus el año 2018.

5. ¿Esa reducción del ISC influyó en que se establezca o hay otros factores?

No exactamente, es el crecimiento del consumo, el financiamiento para compra de vehículos, la tasa de interés los principales factores que incentivaron la compra de vehículos.

Para el 2019 si se cumple las proyecciones de la economía (2.4%), se estima que en el 2020 sea 3%. Sin embargo, esta predicción es hasta cierto punto incierto, debido a que no tenemos congreso, existen conflictos sociales y es un año electoral. Internacionalmente, el conflicto comercial entre EEUU y China pueden presentar algunas dificultades. El año siguiente se espera crecer un poco más (2%) esa es la perspectiva.

6. ¿Considerando la oferta actual de automóviles, consideran que la oferta de talleres compensa esto o hay una falta de talleres mecánicos?

Hay diversos tipos de talleres

- Talleres grandes de las marcas que te brindan las garantías
- Talleres buenos que atienden las diversas marcas
- Talleres informales que son varios que utilizan practicas inadecuadas para la reparación de autos

Nos referimos a los talleres multimarca, no a los informales. Nuestra propuesta abarca talleres legales y confiables. Las personas tienen mucho temor para cambiar de taller porque su garantía culmina y no sabe a qué taller recurrir y solicita a sus familiares y amigos la recomendación de alguno. ¿Y cómo harían ustedes?

Entrevistador: Lo que se plantea es una certificación dentro de la plataforma que sirva de referencia al usuario de que los talleres de la lista cumplen con ciertos requisitos

También habíamos pensado algo al respecto con la representante de comunicaciones con una plataforma con la que podamos indicar cuales son los talleres certificados que son confiables y que algunos son socios de la AAP

Hemos hecho algunas entrevistas y encontramos que el problema es que hay personas que no saben en quien confiar

Podrían escoger como el modelo de Booking o Airbnb, en donde se le asigna una calificación que te pueda dar un respaldo. El usuario puede ver cuál es el que tiene la mayor puntuación y buenos comentarios para decidir con mayor confianza.

Por otra parte. la mayor información y transparencia será positiva para el negocio debido a que se genera competencia y menores precios.

7. Queríamos saber si la oferta de talleres multimarca que no sean concesionarios es suficiente respecto al número de automóviles actualmente.

Es muy difícil de contestar esa pregunta, la verdad es que no la conocemos.

Primero que no todos los talleres están vinculados a nosotros y algunos que sí, son los más grandes, los que algunos quieren tener el respaldo de la AAP o asociado a AAP.

8. Porque cree que hay tanta dificultad de los talleres para formalizarse o estar reconocidos en alguna entidad.

La informalidad, hay una carga impositiva fuerte por parte del Estado. Pero ¿Te refieres a la informalidad como tal, o porque ellos no quieren registrarse ante una asociación como esta?

Entrevistador: Exacto. ¿Porque no se registran o porque no son parte de ustedes?

- Porque no les interesa. Hay que tener determinados estándares para pertenecer a la Asociación, tiene que tener un local fijo, bien puesto, adecuado
- No cualquiera puede pertenecer, tiene que tener el valor que te da la AAP, el valor en defensa de normas que golpean y desarrollan al sector.

9. ¿Sabemos que la AAP tiene un centro de capacitación que forma a través de diplomados y cursos de extensión, que tipos cursos otorgan a talleres?

Es correcto. Nosotros tenemos diferentes tipos de capacitaciones:

- Lavado de activos, cosas básicas en temas de talleres.
- Cursos orientados a orden en talleres, como invertir, manejo de negocios

El motivo principal es que la AAP ha identificado que existe un tema de falta de gestión. Estas capacitaciones lo dictan gente especializada en el tema.

Entrevistador: ¿Y lo dictan dentro de la AAP?

Las capacitaciones las realizamos de 2 maneras: algunos dentro de la AAP y otros In house. Es una actividad limitada y selectiva. En el futuro se va a restringir más para asociados

10. ¿Ustedes hablaron de que tenían planeado diseñar una plataforma que converja a los talleres, de que se trata?

Hablamos básicamente de una plataforma para asociados en la cual el usuario pueda identificar la venta de repuestos, donde se pueda ver dónde encontrar algún repuesto de vehículos y que taller está certificado por la AAP en donde se utilicen repuestos originales.

11. A partir de la propuesta que tenemos y que le mostramos, que les parece la idea, ¿qué oportunidad de mejora, que opinión tienen al respecto?

Me parece bien, es más, está en la línea en la que nosotros estamos. Será positiva en la medida que la información sea verdadera, porque de no ser así, tu negocio se viene abajo. Una promesa no cumplida puede ser peligroso para el negocio. Se genera competencia y se disminuye precios y eso contribuye con la economía del país.

Entrevistador: Hemos visto en otros países que existe una plataforma similar que lista los talleres y los servicios que brindan, en donde pueden identificar los precios y se puede separar citas. Así está estandarizado

Si en el Perú las revisiones técnicas fueran más estrictas y/o normales y no con la informalidad que hay en el país, te va a generar mayor demanda porque buscaras los mejores talleres y usarían más la plataforma, sería una gran oportunidad.

Por otra parte, tocar el tema de precio es algo que deben manejar con cuidado, por ejemplo, en un cambio de aceite, mucho depende del tipo de vehículo y/o marca. Deben considerar colocar precios referenciales, no les recomendamos colocar precios fijos. ¿Ustedes han visitado un taller?

Entrevistador: No, aun no.

Deben visitar los talleres y preguntar si les interesa. La situación no es tan fácil y veo difícil que ellos pongan los precios en la plataforma.

A mí me interesa poder ver la calificación que le dan a la calidad, precio, servicio, lo cual se van a ir cargando con el uso de la plataforma

Determinando factores

Por ejemplo, yo llevo mi carro a un taller recomendado por mi suegro. El mecánico trabaja muy bien. Hay gente que busca al taller porque el dueño es el hábil. He tenido casos de que la misma casa no encontró la solución a mi auto y él sí.

Tener en cuenta que cuando compras el vehículo, la marca te amarra por un amplio periodo por la garantía, ejemplo 3 o 5 años de garantía la cual perderás si optas por ir a otro taller. Este detalle no les deja mucho margen a los multimarca, pero la diferencia de precios si es abismal, es aproximadamente 50% más, pero las piezas y repuestos son originales en su mayoría.

Hay que tener suerte de encontrar talleres legales

¿No hay una encuesta donde le pregunten a los usuarios, si cumplen con el periodo de los 3 años la garantía, que porcentaje están fidelizando las empresas? Esa información las debe obtener Honda, Toyota, etc. ¿Qué porcentaje de sus usuarios abandonan el servicio antes del periodo que corresponde a la garantía? esa información te dará el sustento adecuado en tu investigación. Sería bueno preguntar porque cobran tanto por mantenimiento.

En Google podrías encontrar algunas declaraciones de algún directivo de una empresa automotriz, que diga que les interesa únicamente fidelizar al 20%. Si consigues esa información será tu mejor sustento.

De hecho, estamos planificando unas entrevistas propias de esta etapa exploratoria de la propuesta

Recuerda que siempre optarás por buscar otros talleres en busca de un precio más bajo.

Entrevista N° 3

Entrevistado (a): Sra. Fátima Toche Vega
Puesto: Gerente Legal
Empresa: Iriarte & Asociados
Experto en: Derecho de Nuevas Tecnologías, Publicidad y Marketing Digital.
Fecha: 18 de diciembre del 2019

Preguntas:

1. Gracias por aceptar la entrevista, Fátima. Para iniciar te pido que me comentes un poco sobre tu experiencia profesional.

Mi nombre es Fátima Toche Vega, soy Gerente Legal del estudio Iriarte & Asociados. Tengo experiencia desde más de 10 años en Derecho de Nuevas Tecnologías, Comercio Electrónico, Marketing Digital y demás temas relacionados a Derecho y plataforma digitales.

2. Como ya te había mencionado, el tenor de la entrevista es conversar sobre los modelos de intermediación y su adaptación al marco legal actual peruano.

Los modelos de intermediación ya no son un fenómeno nuevo aquí en especial desde la aparición de plataformas de taxi las cuales se ha popularizado. En sí no es que estos servicios no se hallan estado regulando per sé, estos servicios se rigen por la legislación peruana: tienen que pagar impuestos, deben tener previsiones respecto a la protección del consumidor y otros temas regulados en el código civil.

Pasa que la gente común no entiende los límites del servicio de intermediación ya que no hemos estado habituados a eso. Cuando uno tomaba un taxi sabía que el responsable del servicio era el taxista, ahora hay un tercer actor del que la gente no logra entender cuál es su rol ya que tampoco las empresas de intermediación han logrado comunicar correctamente su rol y sobretodo delimitar sus responsabilidades.

3. Sobre dichas responsabilidades ha habido muchas críticas ya que se acusaba a empresas como Uber de no pagar seguros de salud y otros derechos laborales...

Sucede que todo este debate surge entorno a la aparición del concepto de “economía colaborativa” en el cual la gente genera ingresos extras haciendo, por ejemplo, servicio de taxi con sus propios vehículos a otras personas para ganar ingresos extras y todo mediante plataformas digitales; no obstante, lo que se ha dado en la práctica es que esta gente vive de hacer taxis, entonces ahí ya no estamos hablando de economía colaborativa sino de un modelo que linda con la relación laboral. Dependiendo de cada caso, habría que ver si los conductores por ejemplo acatan órdenes o si cumplen un horario establecido por la plataforma y, si se demuestra ello, reconocerles como trabajadores y proveerles de los derechos de acuerdo a ley.

4. En base a su experiencia, ¿tiene conocimiento de algún proyecto de ley que busque regular las posibles relaciones laborales que se estén dando en algunas plataformas de intermediación?

Sí, actualmente ya está en proceso el proyecto de ley relacionado a los servicios de taxi: fue aprobado por el Congreso, revisado por el Ejecutivo y solo faltaba ser ratificado por el Congreso, pero, como todos ya sabemos, este fue disuelto por lo que ha quedado en el limbo. En paralelo también hay un proyecto de ley para regular la acción de Airbnb ya que los hoteles se quejan de que hay un marco de competencia desleal al exigírseles ciertos cumplimientos que a los Airbnb no. Súmale a eso la queja de los usuarios de los aplicativos de taxi por robos y otros delitos. En general hay un interés político y del imaginario popular porque se regulen mucho más las plataformas de intermediación.

5. En ese caso, además de lo conversado, ¿de qué dependería que se regule más o menos estas plataformas?

Dependerá mucho también del gobierno de turno, gobiernos y congresos más liberales podrían decir “hay que viabilizar estos emprendimientos digitales”, otros más conservadores abogarían por una sobrerregulación. A nivel mundial la tendencia es que las plataformas de intermediación funcionen, pero cumpliendo la ley; en Europa el debate va más entorno a la competencia desleal que por temas de seguridad que ha pasado aquí. Otro tema que se busca evitar es que empresas de intermediación de este tipo no paguen impuestos o que digan que no se adscriben a las normativas locales ya que no están constituidas en Perú sino en otro país.

6. Tomando en cuenta el modelo de negocio de intermediación que te comentamos antes de iniciar la entrevista, ¿qué recomendaciones podrías darnos desde el punto de vista legal?

Lo primero es tener muy bien definidos los términos y condiciones de tu plataforma y ahí lo básico es deslindar las responsabilidades legales ya que probablemente lo primero que te va a pasar es que, si un taller da un mal servicio, el reclamo va a ir hacia ti dado que los conductores van a creer que el servicio lo han contratado contigo. Es por eso importantísimo que en la comunicación que hagas a través de publicidad y marketing digital dejes en claro cuáles son los límites de tu servicio y los parámetros de la responsabilidad que asumes. A todo esto, Indecopi ya ha señalado que no te puedes eximir del 100% de responsabilidad. Si por algún motivo desbalijan un auto o violan a una conductora en el taller mecánico afiliado a la plataforma, alguna responsabilidad vas a tener ya que se espera que hayas aplicado alguna suerte de filtro a los talleres.

7. Justamente en la propuesta inicial estamos considerando tener una certificación que respalde la calidad de atención de los talleres, que incluya también record policial por si tienen alguna denuncia, etc.

Yo tendría mucho cuidado en certificar como empresa la calidad del servicio de otros ya que ahí si estás asumiendo responsabilidades sobre lo que pase en el taller. Yo más bien recomendaría que definan ciertas verificaciones como formalidad del taller, antigüedad del negocio, el record policial que mencionabas, pero no certificar la calidad del servicio en sí. Otro tema que te recomendaría tener en cuenta es la protección de datos personales. Hay un deber por parte de la empresa de registrar el banco de datos ante la autoridad de protección de datos personales y de tener una política de protección de datos en tu aplicativo.

Como recomendación yo te diría que sería importante que ustedes compartieran la menor cantidad de datos personales del conductor hacia los talleres. Esto para evitar lo que sucede con los aplicativos de taxis en donde los taxistas accedían al número de celular de las pasajeras y algunas eran acosadas. Otra cosa que tienes que tener en tu plataforma es el libro de reclamaciones para que se escriban los reclamos por el servicio que brindas, entiéndase mantenimiento de la plataforma o en sí la acción de conectar los talleres con los conductores.

8. Muchas gracias, Fátima. Lo conversado nos vas a ayudar mucho de cara al desarrollo de la propuesta.

De nada, como te digo es casi seguro que, de implementarlo, van a intentar involucrarnos dentro de las responsabilidades ante un mal servicio de los talleres, pero lo importante es saber cómo defenderte con unos buenos términos y condiciones y con la comunicación que hagas. Como te mencionaba mi recomendación es que no aseguren ni calidad ni seguridad porque no puedes controlar eso. Lo que sí pueden es quizás la practicidad de utilizar el aplicativo y la verificación que hagas sobre algunos temas. Lo importante es ser transparente con lo que digas y no comprometerte a algo que puede jugarte luego en contra.

Puesto: Brand Manager Renault (DERCO)
Experto en: 9 años en el rubro automotriz
Fecha: 20 de diciembre del 2019

- ¿Cuáles son los principales servicios que se realizan en el concesionario?

El 80 o el 90% de los servicios que realiza el taller son los Mantenimientos Generales del automóvil. Solo el 10% de las atenciones se dedica a realizar reparaciones. Por lo cual recomiendo que su investigación se centre en el servicio de mantenimiento.

- ¿Cuánto margina un concesionario versus un taller multimarca?

Todos los talleres tienen márgenes dentro de 30 o 50 por ciento. Para comprobarlo puedes cotizar en talleres un servicio de mantenimiento y otro de reparación e inmediatamente puedes ver que los talleres tienen márgenes de 30% para mantenimientos y 50% en la venta de repuestos. El margen es muy similar entre los concesionarios y los talleres multimarca, la diferencia recae en que un concesionario utiliza repuestos e insumos originales de la marca mientras un taller puede usar marcas genéricas por lo cual el costo es mal alto para el concesionario

- ¿Qué opina sobre la idea de negocios planteada?

Como idea es super innovadora, yo vengo 09 años de experiencia en el sector automotriz les digo que no existe. Una limitante a la idea de negocios los conductores con que cuentan con la garantía del auto y no buscarían ir a un taller multimarca hasta que expire su garantía. Por lo cual es necesario que identifiquen a que grupo de conductores se va a dirigir.

- ¿Qué problemas le encuentra a la idea de negocios?

¿Cómo hace un cliente para ir a un taller? Normalmente una empresa grande o mediana tiene una central de citas, pero si es un taller multimarca mediano o pequeño que es lo más común no existe nada parecido a las citas. Los carros simplemente van llegando al taller y les dicen si tienen espacio o si deben regresar otro día. Entonces yo pienso en tu aplicativo y yo como cliente pienso que voy a entrar a este aplicativo a encontrar un buen precio y por ese lado que creo que te puede ir muy bien ya que a mayor oferta de talleres los precios deben ser más competitivos. Pero vas a tener una limitación grande que es como separo mi cita.

Con respecto a la manera de hacer dinero veo más fácil el cobro de una membresía mensual, pero para que un taller quiera aceptar la membresía le tienes que dar un dato valioso de cuanto flujo o cuantas cotizaciones voy a tener que hagan recuperar la inversión de la membresía. Ese sería el beneficio o el “reason to believe” de la propuesta de negocios para los talleres.

Por otro lado, hay un riesgo de administrar un portal de talleres porque al momento que tu inscribes a un taller corres el riesgo que si un realiza un mal trabajo. Eso se llama una responsabilidad solidaria. La mejor manera de desprenderse de esta responsabilidad es no involucrarse en el servicio y solo ser espacio donde un cliente puede encontrar muchas opciones. En realidad, solo eres un portal de publicidad, porque es algo que ahora le está pasando a uber que ya están empezando a tener responsabilidad sobre los casos de reclamos. La mejor alternativa es ser un espacio virtual donde ofrezca la posibilidad al socio conductor y al socio taller poder encontrarse.

Entrevista N° 5

Entrevistado: Rolando Queen
Puesto: Jefe de ventas de la marca Ssangyong a nivel Perú

Empresa: Ssangyong Peru
Experto En: 13 años en el rubro automotriz
Fecha: 9 de enero del 2020

- En estos últimos años, ¿cómo ha visto la evolución y crecimiento de la marca?

Ssangyong es una marca que en algunos países es muy exclusiva, hay marcas más aceptadas en un país que en otros. Si hacemos una similitud, Ssangyong es un Subaru, y Kia, Hyundai y Chevrolet de fabricación coreana. Todas son buenas, pero Subaru tiene más reconocimiento en Japón. Ssangyong no es una marca masiva, se venden alrededor de 100 unidades al mes, Subaru vende 290, Toyota, 2000, Kia y Hyundai 1800. No le interesa tanta participación de mercado sino ser un producto con más performance lo cual es complicado porque el peruano prioriza el precio y Ssangyong está posicionada como marca china. Para nosotros es complicado porque las otras marcas han americanizado su nombre: Kia y Hyundai no suenan a “chino”. Ssangyong no ha podido cambiar su percepción.

- ¿Cuáles son sus proyecciones para este año?, ¿cómo ven el mercado?

El mercado automotriz cambió desde que se ejecutó el Impuesto selectivo a la venta en el 2018 y fue muy complicado. La marca cayó bastante, se retrocedió y nos costó recuperarnos, salimos de la brecha del promedio del mercado competitivo donde está toda la masa de productos. Sin embargo, se aprovechó en sincerar los costos, ya que había demasiada guerra de precios. Fue un omento de oportunidad para sincerar márgenes.

Los 3 últimos del 2019 mejoraron meses mejoraron. Se espera en el 2020 mantener lo del 2019 o subir de 2.5% a 5% como máximo. El tema político es muy inherente en el sector automotor porque se reducen los créditos, a pesar de que fue lo que impulsó la venta el año pasado gracias a los bancos. Esperamos que el 2020 sea similar al 2019, pero para Ssangyong, debemos llegar a 2000 unidades en el año, cuando hacemos un 1700 en promedio.

- ¿Considerando lo que nos menciona, cuando uno compra, cuánto tiempo de garantía se le da al cliente?

El promedio de ahora es 3 años, pero hay marcas que dan 5 años. Adicional, te dan productos potenciados y de mejores adictivos y así tengas que venir al taller. Nosotros manejamos muchos talleres para la cantidad de carros que tenemos, desde los masivos hasta los exclusivos, alrededor de 15 empresas de las cuales cada una tiene su taller.

En otros grupos automotrices se venden muchas marcas, pero todos van a un solo taller y ahí es donde se arma el cuello de botella, donde empieza el malestar por falta de atención en repuestos en talleres al punto de no querer regresar, no por la marca sino por la post venta. Nosotros sí tenemos una buena atención al punto que sí regresan, pero no todos porque hay un tema de precio y repuestos alternativos que le dan otras opciones, por ejemplo. Sin embargo, hay otros clientes que saben que el valor de la venta de su carro se mantendrá si siguen en el concesionario. El % que desertan luego del periodo de garantía es 80%, esto como consecuencia de los talleres alternativos. Lo que más cobra el taller de marca es la mano de obra, entre 25 y 30 dólares la hora, mientras que en mecánicas multimarca no se cobra mano de hora, solo los repuestos o mantenimiento. En talleres de marca todo está cuantificado.

Esta deserción es progresiva. Algunos llegan a hacer un par de mantenimientos y poco a poco comienzan a dejar la marca. Contamos con programas de fidelización, tenemos un carné con % de descuento, diagnósticos gratis, se les obsequia el aire acondicionado, revisión de llantas, mantenimiento de luces. Se les invita a distintas actividades y se les hace diagnóstico así el cliente

decide si lo hace aquí o en su propio taller. Hay talleres muy buenos, algunos de la competencia inclusive nos compran repuestos ya que nosotros tenemos negocio en repuestos (margen), pero lo ideal sería que se queden ya que el negocio de un concesionario es el taller.

- Entonces, ¿digamos que la razón principal por la cual una persona deja el concesionario es por el tema de precio, más que el servicio?

Sí. La mayoría sí, porque hay gente que tiene su mecánico de por vida. Siempre hay gente que inclusive arriesga su garantía llevando al carro a otro taller porque tienen su mecánico de toda la vida, por temas de atención, por más que somos la casa automotriz y tenemos el respaldo de la maca como talleres, muchos clientes no les gusta dejar su carro. Hay gente que siente que si lo deja al mecánico de confianza está más seguro que en otro taller. Ssangyong es tan buena post venta que nosotros dejamos que el cliente vea lo que hace su carro. Para nosotros la confianza es primordial, está dentro del ADN de la marca.

- Nuestra idea de negocio es contactar a los usuarios con los talleres y teníamos la idea de cobrarles a los talleres paquetes para poder pertenecer a la plataforma y así se conecten con ellos. Nosotros contaríamos con una cotización previa a los clientes para que la transacción sea a través de la web, además que te muestre los talleres más cerca mediante geolocalización. ¿Nuestra duda es si creerías que ellos (talleres) estén dispuestos a tener los precios en plataforma?

No creo que te lo den porque el taller se arriesga. Lo que ellos quieren es atraer clientes y negociar en el momento ya que el servicio es personalizado. Pero si lo publica, se la juega a que en su zona haya más talleres y ellos vean en qué precio están y pueda generar una guerra de precios. Yo no recomendaría que le den el precio, solo la ubicación. Me parece atractivo si pudieran agregarle más servicios. Cuando es un daño menor, no se sabe a dónde llevarlo, no todos tienen servicio de llantas o car wash. Tu carro necesita muchos servicios que no siempre sabes dónde encontrarlo, Porque si solo lo colocan en mantenimiento, la rotación será lenta, porque el mantenimiento es máximo 2 veces al año.

- Cuando viene el cliente al concesionario, ¿qué tipo de servicio suele pedir?

Mantenimiento, el cual exigen para conservar la garantía. Nosotros tenemos modelos cuyo mantenimiento son cada 5mil y 10 mil kilómetros. Comercialmente es valor agregado decirle al cliente que su mantenimiento es cada 10, pero para post venta no porque estaría dejando de venir el cliente y luego se comienza a dilatar el mantenimiento y las visitas al taller.

Los clientes vienen: semana santa, 28 de julio, año nuevo. No les toca revisión, pero igual se aseguran porque salen de viaje. Revisan frenos, luces, mangueras de radiador para evitar recalentamientos (preventivo y correctivos que es donde está el negocio). Muchas veces en los correctivos es donde van al concesionario, porque ya cuando hay gastos fuertes para reparar, prefieren ir al mismo taller de la marca para no arriesgar el carro a ir a un taller cerca pero que no es de marca. Los clientes suelen negociar. Van a un taller multimarca y con ese precio van al taller de marca y como es gasto fuerte, prefieren quedarse, el concesionario le llega a hacer un descuento especial que no llega al precio de multimarca, pero por la seguridad de la marca se quedan al ser una reparación grande.

Entrevista N° 6

Entrevistado (a): Jose Reyes
Puesto: CEO & Founder
Empresa: Firbix

Experto en: Emprendimientos Startups y Nuevas Tecnologías.
Fecha: 13 de enero del 2020

Preguntas:

1. Gracias por este tiempo que nos compartes, José. Sabemos que estás muy ocupado en la implementación de Firbix, ¿en sí en qué consiste este emprendimiento?.

Bueno, Firbix nace de una necesidad personal que tuve al momento de querer pagar una cuota de la maestría. Yo contaba con soles en mi cuenta bancaria, pero necesitaba dólares por lo que quise comprarlos al tipo de cambio que me daba el banco; no obstante, la compra me salía muy cara. Por esa razón tuve que salir a buscar a un cambista de la calle y luego regresar al banco. Esto me demoró casi 30 minutos. Ahí fue cuando se me ocurrió la idea, posteriormente la maduré y decidí orientarla al mercado PYME que está bastante desatendido en ese aspecto. Dicho esto, Firbix es una plataforma en donde los bancos acceden a la plataforma y compiten vía subasta por las operaciones de tipo de cambio de diversas empresas. Para darle seguridad a este servicio, todas las transacciones estarán dentro de un fideicomiso regulado para que funcione como una mesa de compensaciones de dichas operaciones.

2. Dada tu experiencia profesional y en la propia Firbix, ¿cuáles dirías que son los principales retos para una empresa de intermediación?

Uno de los principales retos es lograr que tu negocio sea diferente, pero sobretodo relevante para los clientes que tengas. Por ejemplo, en el caso de la plataforma de los talleres que me comentaban previamente, la manera de hacer relevante el negocio es mostrándole a los dueños de talleres que ya cuentas con usuarios dentro de tu plataforma. Si no ven oportunidad de negocio real y palpable, difícilmente vayan a estar interesados en tu negocio.

Otro punto importante es que tienes que hacer un trabajo de concientización fuerte sobre la importancia y beneficios futuros de tu negocio. En el caso de los usuarios PYME de Firbix, la relación es más *one to one*, en cambio los bancos tienen procesos y toma de decisiones mucho más largos por lo que, por ejemplo, nosotros hemos tenido que por muchas áreas de cada empresa para que entiendan la importancia de nuestra plataforma.

3. Sobre la plataforma, ¿cómo ha sido el proceso para validar la usabilidad y en sí el diseño de Firbix?

Primero partimos por el diseño de marca que en sí es lo que va a marcar la pauta en cuanto a los estilos de tu plataforma. Luego pasamos a desarrollar todos los procesos del sistema y hacemos probar los prototipos a clientes tipo. En base a su feedback (“Oye no entendí esto”, “son muchos pasos”) tomamos las decisiones, la plataforma pasa a diseñarse y finalmente a programarse.

4. En base a la experiencia en la modelización y testeo de prototipos, ¿cuáles son los principales atributos que las personas valoran al momento de probar los prototipos?

En sí las respuestas pueden variar mucho, algunos privilegian la simpleza de las interfaces otros la seguridad que perciben en las transacciones; no obstante, lo que siempre valoran es la funcionalidad de la app, que puedan entender fácilmente el proceso de compra de dinero.

5. Dado el perfil tecnológico/digital de una empresa como Firbix, ¿cuál es el periodo de tiempo que están considerando para evaluar el proyecto?

Un año nada más. Pasa que el ciclo de vida de los productos de tecnología es mucho más corto versus los negocios tradicionales. Lo que hoy es una novedad, dentro de un año puede estar en desuso, no te puedes proyectar a 10 años, por ejemplo. Entonces uno diría, ¿qué evalúas en esta proyección? Para hacer la valorización de una empresa de tecnología se tienen que considerar dos valores: 1) Valor financiero (flujo de caja, cuánto estás monetizando), 2) El volumen de clientes que vas logrando ya que dichos clientes se vuelven un activo de tu empresa, tomar como ejemplo el caso de Whatsapp que fue comprado por Facebook por el volumen de usuarios que entraban al aplicativo.

6. ¿Qué metodología de captación de clientes recomiendas seguir para un negocio tecnológico?

En nuestro caso y en el de ustedes dadas las similitudes como negocios de intermediación, yo diría que lo recomendable es utilizar el modelo de funnel de conversión. Primero contar con bastante publicidad en la etapa de conocimiento, luego seguir con la de Consideración para que entren a la plataforma, naveguen por ella para que después, dada esta experiencia, puedan transaccional luego. Tengan muy en cuenta la etapa de fidelización, de nada sirve que logren clientes si estos no van a regresar, les va a salir más caro conseguir nuevos clientes que fortalecer los lazos con aquellos que ya han probado el servicio.

Muchas gracias por tu tiempo, Jorge. Éxitos con Firbix.

Entrevista N° 7

Entrevistado: Jorge Girón
Puesto: Gerente General
Empresa: Lima Consulting
Experto En: Investigación de mercado en el rubro automotriz
Fecha: 12 de febrero del 2020

- **Luego de haberle contado sobre la propuesta de negocio, ¿Qué opinión puede darnos sobre ella?**

Me parece muy interesante la plataforma porque sigue la tendencia de “búsqueda” que hacen ahora los consumidores. Cualquier producto o servicio ahora se busca en redes o en páginas web incluso antes de probarlos. Ahí lo importante es que, además de darles la opción de calificar, que puedan lograr muchas calificaciones sino no me suma como consumidor que una o dos personas solo haya puntuado al taller que estoy interesado.

Ahora sobre los talleres, diría que tendrían que ser pocos o en todo caso hay que filtrarlos. Deben tener el espacio suficiente para albergar a los autos y que estos no se arreglen en la calle. Otra cosa es la infraestructura, los talleres deben tener por lo menos las herramientas para poder leer la computadora que está en todos los motores modernos.

- **¿Qué otros factores considera relevantes para filtrar a los talleres?**

Otro aspecto a tener en cuenta es la presentación del taller, que todo esté medianamente limpio, sobre todo considerando que muchas mujeres suelen observar esto al momento de ir a un taller mecánico. Ahora las mujeres manejan gran variedad de autos que han adquirido con su propio dinero, como es probable que no sepan mucho de mecánicas suelen observar mucho el lugar a dónde llevarán su auto. En Lima debe haber unos 100 talleres que cumplan con todas las consideraciones que hay que tener.

- **¿Hay alguna manera de clasificar a los talleres mecánicos?**

Lo primero sería clasificarlo por el grado de formalidad, si son formales o informales. Otro tema es el tamaño, el 10% de todos los talleres que hay en Lima deben ser grandes y el resto entre medianos y pequeños. Para que sean definidos por tamaños se debería considerar el área y la infraestructura como ya les mencioné. En el censo que hicimos para una empresa de lubricantes abarcamos todos los tipos de talleres que les menciono.

- **¿Hicieron alguna diferencia en el censo entre talleres formales e informales?**

Nosotros para el censo aplicamos el método de barrido para llegar a aquellos talleres formales e informales, los incluimos a todos. La formalidad es un tema muy complejo en nuestra realidad nacional, puede darse el caso de talleres que tienen RUC y su licencia municipal pero no te van a dar boleta o factura.

Además de que la informalidad está casi adherida a nuestra cultura, los costos que hay que asumir de cara al Estado son altísimos para un micro y pequeño empresario que es el perfil de un dueño de taller mecánico, por lo general.

- **¿Considera que el consumidor valorará significativamente la posibilidad de calificar a los talleres mecánicos?**

Yo creo que sí, incluso diría que el calificar ya se está volviendo cada vez más parte del día a día. Ahora los usuarios califican restaurantes, hoteles, incluso hasta profesionales independientes que brindan algún servicio. Igual no descartaría la posibilidad de que ustedes primero hagan una selección de los mejores talleres similar a los Premios SUMMUM que mide la excelencia de los restaurantes. Creería que es importante que ustedes hagan esa selección y que luego se valide con las opiniones de los usuarios. Lo ideal sería que los talleres buscaran llegar a esta selección SUMMUM para así decirlo. Su objetivo debería ser que los talleres apunten a brindar el mejor servicio posible.

- **Bajo su experiencia investigando el sector automotriz y sobre todo lo relacionado a los talleres mecánicos, ¿considera que los dueños de talleres mecánicos estarán dispuestos a participar en la propuesta de negocio?**

Yo considero que sí, totalmente. Los dueños de talleres mecánicos suelen contar por lo menos con un smartphone con apps, redes sociales y correo. La penetración de estos dispositivos es muy alta, claramente por encima de las estimaciones oficiales ya que no se contempla la compra de celulares robados, por ejemplo. Oficialmente estamos en un 70% aproximadamente de penetración de smartphones. Por otro lado es mentira que los talleres no hagan uso de la tecnología dentro del establecimiento, por lo menos tienen una computadora para escanear el motor, es lo mínimo que tiene un taller ahora.

- **¿Considera que los usuarios tienen desconfianza del servicio que les brinda el taller mecánico? ¿A qué se podría deber?**

Suele haber desconfianza porque de los 7,000 talleres que debe haber en Lima, por lo menos 5,000 han incurrido en algún robo o sobrepago, es muy común observar eso sobretodo en el caso de usuarios que no conocen de reparación mecánica o no practican el jobismo de “tunear” su auto. Es importante resaltar que los talleres mecánicos también tienen desconfianza de los nuevos clientes, hay muchos talleres que tienen carros afuera de su local porque los clientes sencillamente no les pagan y prefieren no ir a recoger los carros para no darle la cara al mecánico. El Perú tiene prácticas informales en general.

- **¿Qué opina sobre la posibilidad de que se le cobre a los talleres mecánicos por participar dentro de la plataforma?**

Claro, los talleres mecánicos tienen que pagar por estar ahí. Primero muy poco y ya luego pueden ir subiendo el precio que les cobren. Lo que tienen que construir es un buen argumento de venta, decirles a los talleres que estarán en un selecto grupo con usuarios interesados en sus servicios. Es importante igual que ustedes sepan a quiénes ofrecerán este servicio, verificar que es un taller con buena o mala fama, si roba o no roba.

Entrevista N° 8

Entrevistado: Luis Mendiola

Puesto: Catedrático

Empresa: ESAN

Experto En: Finanzas corporativas y de empresas familiares

Fecha: 19 de abril del 2020 (vía email)

Pregunta:

¿Tendrá alguna bibliografía en donde se valide que un resultado de Analisis Montecarlo por encima del 70% es bueno?

No, ni en los manuales, es una práctica de mercado.

Gracias por tu pronta respuesta. ¿Sería posible que lo citeamos a usted en la tesis afirmando que es una práctica de mercado?

Ok. Como entrevista a expertos si deseas.

¡Muchas gracias!

Entrevista a Talleres

Entrevista a dueño de taller mecánico N° 1

Entrevistado (a): Sr. Jorge Terrones

Puesto: Dueño y Administrador

Taller: Terrones Mecánica Automotriz

Fecha: 25 de enero del 2020

Preguntas:

1. Gracias por aceptar la entrevista, Jorge. Para iniciar te pido que me comentes un poco sobre tu experiencia, el tiempo que tiene el taller y los servicios que brinda.

Tengo 35 años de experiencia en todo lo que es mecánica (automotriz), empecé ayudando a distintos amigos en sus talleres hasta que finalmente pude tener uno y ahí vamos. Ahora tengo un taller de casi 380 metros cuadrados, damos “servicio completo”: planchado, pintura, suspensión, servicio de tubo de escape. Aquí (en Pueblo Libre) mi taller tiene poco más de 5 años de funcionamiento.

2. ¿Cómo definen el precio que deben cobrar a los clientes?

El precio normalmente se define por el tipo de servicio que se necesita, otro factor también es el tiempo que puedes demorarte en hacer el servicio. La marca del auto también influye.

3. ¿Qué consideras que tus clientes valoran más del servicio que brindas?

La gente valora la confianza y la responsabilidad, la mayoría ya viene porque sabe que aquí se cobra lo que se debe, además nada se pierde aquí, tú dejas tu carro y no le pasa nada. Otra cosa es que la gente sabe que le ponemos (a sus autos) repuestos que han pagado, no copias o alternativos.

4. ¿Cómo captas nuevos clientes?

Aquí suelen venir nuevos clientes por las recomendaciones de amigos que saben cómo trabajamos aquí, además por mi experiencia y la cantidad de distritos en los que he trabajado. He trabajado en talleres de Jesús María, Lince, Breña, etc., ya todos me conocen por ahí y traen a sus conocidos. Otra cosa que me ayuda es que tengo un cartel grande afuera del taller, entonces la gente puede ver que aquí hay un taller cercano.

5. (Se le explica la propuesta de negocio) ¿Qué te parece la propuesta? ¿Estarías dispuesto a que tu taller aparezca en esta plataforma?

La verdad que sí, se escucha muy interesante. A mí me ayudaría mucho para hacer crecer más rápido mi negocio, para tener más clientes. Ahora todos tienen computadora, smartphones y ahí hay que estar pues, sino te quedas.

6. ¿Cómo proyectas que le irá a tu taller en los próximos años?

Yo creo que bien, en los años anteriores nos ha estado yendo bien, no me puedo quejar. El que obra bien siempre le va bien, ¿no dicen? Mi trabajo es correcto. Además ahora hay más carros, especialmente chinos, lo bueno es que las piezas son fáciles de conseguir y cambiar, eso también ayuda.

Entrevista a dueño de taller mecánico N° 2

Entrevistado (a): Sr. Alejandro Martinez

Puesto: Administrador

Taller: Puchi Car

Fecha: 26 de Enero del 2020

Preguntas:

1. Gracias por aceptar la entrevista, Alejandri. Para iniciar te pido que me comentes un poco sobre tu experiencia, el tiempo que tiene el taller y los servicios que brinda.

Yo tengo 8 años de experiencia administrando este taller que lo fundó mi padre hace 31 años. El taller empezó inicialmente con venta de llantas, balanceo y mecánica ligera y poco a poco fue agregando más servicios como planchado y pintura, eléctrica automotriz y reparación de motores.

2. ¿Cómo definen el precio que deben cobrar a los clientes?

El precio se define por el tipo de servicio y sondeando los precios que hay en los talleres de la zona. Adicionalmente puede variar el precio dependiendo el uso de repuestos y el tiempo que demore realizar la servicio al auto.

3. ¿Qué consideras que tus clientes valoran más del servicio que brindas?

Se trata de confianza en el servicio explicando bien lo que se le va a hacer al vehículo y enviando imágenes de lo que hay que reparar o cambiar en el auto. Además, también valoran que le brinde un precio competitivo para el servicio que están necesitando, siempre buscando a estar a precio del mercado. Otra razón por lo cual valoran mi taller es que dentro de la zona se ve como el taller más limpio y ordenado. Y por último como nosotros somos los dueños de taller y a veces salimos a atender al cliente, lo que le da mayor confianza en el servicio.

4. ¿Cómo captas nuevos clientes?

Normalmente captamos a nuevos clientes a través de página web utilizando Google Adwards que nos ayudado bastante. También hacemos volanteo dentro del área de influencia del taller y por ultimo lo que también no ayuda bastante son los referidos por otros clientes o círculo de amistades y familiares que nos recomiendan.

5. (Se le explica la propuesta de negocio) ¿Qué te parece la propuesta? ¿Estarías dispuesto a que tu taller aparezca en esta plataforma?

Me parece atractiva ya que uno siempre quiere ampliar su cartera cliente y si lo puede hacer a través de un nuevo medio que no tiene al alcance actualmente creo que puede ayudarnos bastante. Si estaría dispuesto a parecer en la plataforma ya que haría posible que cliente que estén cerca de mi taller me puedan encontrar con mayor facilidad que a otros talleres.

6. ¿Cómo proyectas que le irá a tu taller en los próximos años?

Siento que el taller se mantendrá en crecimiento si nos mantenemos actualizados tecnológicamente en los servicios que necesitan los carros, como por ejemplo más adelante se ve

que van a aparecer carros eléctricos o híbridos y estos van a necesitar una atención especial y si no estás al día te vas a quedar atrás.

7. ¿Tendrías alguna sugerencia para la plataforma?

Me gustaría poder tener retroalimentación del servicio brindado por parte de los clientes ya que siempre es bueno saber en qué se puede mejorar para por darle a los clientes un mejor servicio.

Entrevista a dueño de taller mecánico N° 3

Entrevistado (a): Luis de la Cruz Gómez
Puesto: Dueño de taller multimarca especializado en todas las áreas.
Taller: Taller Ate
Fecha: 27 de enero del 2020

- Contexto del mercado: Cómo ve el mercado de Talleres mecánicos en Lima

El mercado ha crecido a la par con el parque automotor, pero aún es informal. A la vez, últimamente con las redes, se encuentran talleres en Facebook con más facilidad y ha tomado protagonismo más por tema de precios y comparación de estos. Lo clásico que se busca es el servicio de mantenimiento, entre 5,000 y 10,000 Km dependiendo de cada carro. Por lo general, en Facebook se publican promociones y eso incrementa la competencia, por ejemplo, hay un taller que se llama “Cotízame” donde te solicitan que le envíes alguna cotización de otro taller para que ellos mejoren la propuesta y también publican promociones o trabajos realizados junto con el precio del servicio y así se comparan con otros talleres. Particularmente, he revisado los precios y muchas veces no sé cómo han podido llegar a ese monto.

En tema de clientes, ¿cómo hacen para ampliar su cartera?

Al comienzo era solo por recomendación, pero luego (hace como 3 años) comenzaron a bajar los ingresos. Lo primero que hice fue volantes, me ayudó en cierta medida, pero no era suficiente. Investigué la zona por donde está mi taller (Ate, cerca de la avenida La Molina) y hay muchas empresas alrededor con muchos carros. Una de mis ideas fue visitar a cada empresa y ganarme su confianza, ofrecerles llevarles su auto porque no siempre tienen tiempo de ir al taller. Luego, invertí en publicidad en Facebook como 1 año. Contraté inclusive a alguien que se dedique a ello (no especializado), pero no obtuve frutos, solo capté entre 1 a 2 clientes.

¿Qué contenidos hacían?

Anuncios de trabajo, ofertas de verano, de cambio de aceite, consejos al público de cómo cuidar su carro. El objetivo era atraer más seguidores a la página. Utilizábamos como filtro el preguntar de dónde venían los nuevos clientes, si por recomendación o por Facebook. Aún mantengo la página, pero no le damos uso.

Si ya no realizan publicidad, ¿cuál es la estrategia actual para captarlos?

Ya cuento con una cartera de clientes importante. Sin embargo, este mes ha sido muy bajo en ingresos, lo cual me ha hecho volver a pensar que debo hacer algo pronto con publicidad, especialmente en redes. Pero sé que hay que invertir bien.

- ¿Su taller cuenta con alguna especialización? ¿Qué servicios ofrece?

Mi taller es multimarca y cuando iniciamos fueron solo con camionetas, pero ahora vemos de todo. Si algún cliente viene con algún requerimiento más profundo, cuento con especialistas que hacen el trabajo personalizado.

- En temas de servicio, ¿qué es lo que más demandan los clientes?

Lo que busca un cliente es la confianza que le ofrece el taller. Que el cliente vaya y encuentre un lugar donde pueda dejar su carro. Eso es la ventaja de mi taller. A veces cobro un poco más; sin embargo, dejan su carro porque les damos tranquilidad en dejarlo y que no le cambiarán las piezas, por ejemplo. Esto es parte de nuestra visión como empresa. Uno de mis objetivos es cambiar la idea que tienen las personas de los talleres convencionales, que son negocios que cambian piezas con personas estafadoras. Mis empleados son jóvenes y siempre les inculco que brinden confianza.

- ¿Cuenta con clientes que aún estén en concesionario?

Sí, tengo clientes que se compran su carro y al año ya están volviendo a mi taller, porque el concesionario es muy caro, les da mala atención, inclusive engaños. La mayoría de las quejas que recibo son de Derco, donde me dicen cobran cosas que no son y colocan malos repuestos.

- ¿Cuentas con alguna estrategia de fidelización para generar recompra?

Tengo un sistema donde tengo el historial de cada carro que ha visitado mi taller. De aquellos que son frecuentes, veo cada cuanto tiempo es su cambio de aceite, por ejemplo, dependiendo de la distancia que recorren y los llamo personalmente o, mi secretaria, para hacerle recordar que ya necesita cambiar su aceite. Para esto utilizamos llamadas telefónicas o por WhatsApp. Esto último me resulta mucho con mis clientes más frecuentes.

- Con lo expuesto, ¿cree que hay una necesidad de seguir creciendo mediante nuevos canales extras de apoyo?

Soy joven y sé cómo se maneja el tema de redes sociales, lo digital. Yo mismo cuando quiero buscar algo busco en mi celular, busco recomendaciones, veo si hay opiniones o comentarios del producto, y sí, quiero invertir en el medio para captar nuevos clientes, pero también soy consciente que, si no tengo un buen equipo que me haga el soporte de contestar, será lo mismo. Esto es lo último que me ha frenado a lanzarme.

- Nuestra propuesta es un negocio de intermediación donde juntamos conductores con talleres, especialmente con aquellos usuarios que están por terminar o ya terminaron su garantía con el concesionario y aún no saben a qué taller ir. Será mediante una plataforma digital, web o aplicación, donde tenga geolocalización, se pueda filtrar servicios y que a su vez se pueda calificar el servicio de cada taller.

El tema de geolocalización es bueno, ya que tengo varios clientes que se han mudado y quieren volver, algunos vuelven (por confianza) pero se quejan por la distancia y el tema de la ubicación los ayudará a conocer más la zona o me puede ayudar a que clientes me localicen más rápido y me conozcan y sepan lo que ofrezco. Cada taller tiene su ventaja, algunos es infraestructura, otros ven más confianza.

- Nuestro objetivo es la ampliación de cartera de clientes sin la necesidad que estén preocupados en ver el tema de redes ya que nosotros nos encargáramos de ello. Quisiéramos saber si le interesaría estar presente en esta plataforma, teniendo en cuenta que habría una comisión por estar presente y así acceder a los beneficios detallados.

Sí estaría interesado en entrar a este aplicativo y aceptaría un pago de ingreso. Pero primero, compararía el precio para saber que esté dentro de mis rangos, ahí sería mi última decisión. Sin embargo, sí contrataría a alguien que se encargue de mis redes sociales.

- ¿Tendría problemas en publicar costos?

No tendría problema. Pero lo veo complejo porque los precios varían mucho dependiendo del tipo de auto y la marca, los precios son relativos. Para mí siempre ha sido un problema porque he querido estandarizar los precios, pero es muy difícil, más cuando es taller multimarca. Las publicaciones que he visto son publicaciones de precios cuando ya se han cobrado y se comienzan a hacer comparaciones con otros precios, especificando de qué carro.

- ¿Cuál sería algún detalle en especial que te gustaría que tenga esta plataforma?

Me ha hablado mucho de los clientes hacia el taller, pero no al revés, si nosotros queremos contactar a un cliente, quisiera poder contactarlo y mandarle mis ofertas. Saber que, si tiene un modelo de auto, enviarle alguna información más detallada en base a sus necesidades. No creo que por teléfono, pero quizá a su cuenta, poder decirle a mis empleados que creen ofertas con las personas que me han contactado.

Entrevista a dueño de taller mecánico N° 4

Entrevistado (a): Francisco Obando Paredes
Puesto: Dueño de taller multimarca
Taller: Virgen del Chapi Ovando
Fecha: 28 de enero del 2020

- 1. ¿Cuál es su nombre?**
Francisco Obando Paredes
- 2. ¿Cuántos años tiene su negocio?**
24 años
- 3. ¿Cuáles son los servicios que usted ofrece?**
Planchado, pintura, mecánica, suspensión, dirección, servicio de gas y servicio eléctrico
- 4. Respecto a la fijación del precio. ¿Cómo usted lo determina?**
Negociamos con el cliente en base al trabajo que se va a realizar
- 5. ¿Es en base a una marca específica?**
No hacemos eso porque si empezamos a cobrar por la marca del carro, el cliente piensa que, si el carro es de alto valor, más caro será el servicio que le daremos y el trabajo es el mismo.
- 6. ¿Qué es lo principal que el cliente valora del servicio que usted brinda?**
El trabajo debe quedar perfecto y la puntualidad en la entrega.

¿Solo esos 2?
Bueno, el costo es relativo porque también el cliente sabe que si le cobramos muy barato sabe que no se realizará un buen servicio. Siempre hay esa percepción (existe una relación calidad – precio)
- 7. ¿Cómo logra captar a sus clientes?**

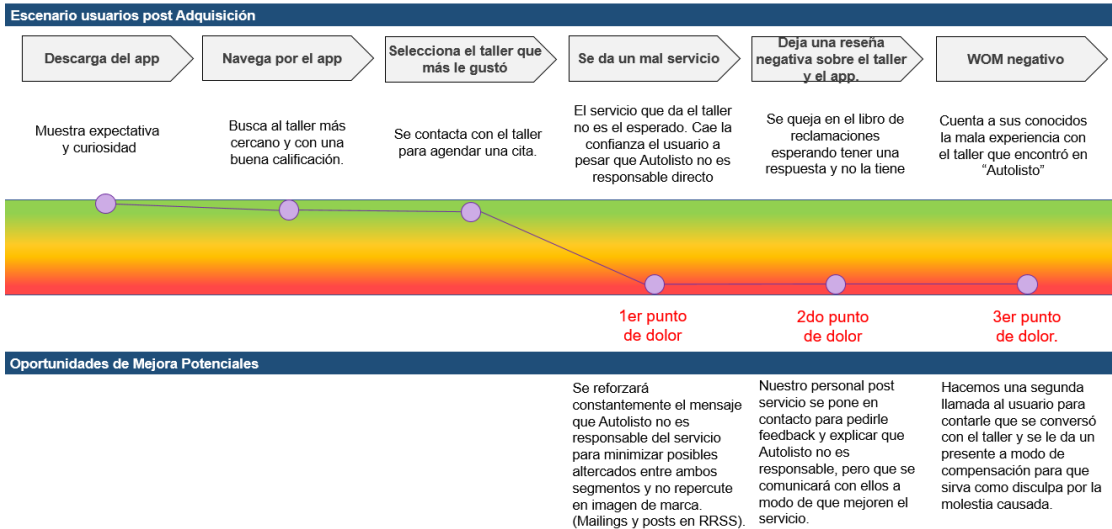
Por lo años que tengo, los clientes vienen solos

- 8. ¿Qué dificultades ha encontrado usted para captar a sus clientes?**
La verdad es que no se me han presentado dificultades porque vienen recomendados por otros clientes
- 9. Qué opina usted de que pueda haber un intermediario que pueda ayudarlo a captar más clientes**
Eso elevaría el costo del trabajo, porque tendría que elevar mis precios. Por eso no sería recomendable para mi negocio.
- 10. ¿Usted cree que los usuarios perciben desconfianza en los servicios que usted brinda?**
Algunas veces se dan casos.
- 11. ¿Porque cree que sucede eso?**
Falta de conocimiento o porque no conocen al maestro mecánico y el trabajo que realiza.
- 12. ¿Considera usted que hay mayor competencia con respecto a años anteriores?**
La verdad que sí. Cada día hay mejores talleres
- 13. ¿Porque cree usted que se debe este crecimiento?**
Más que nada porque el parque automotor ha crecido y bueno, hay más talleres que cuentan que tienen tecnologías en cuanto a maquinarias
- 14. ¿Cómo ve su negocio de acá a unos 3 años?**
Es un reto. Porque significa que tenemos que mejorar en cuanto a equipamiento, traer nuevas máquinas, escáner principalmente, porque ahora los carros son modernos, diagnósticos electrónicos. Esa es la tecnología moderna de los carros
- 15. ¿Tiene alguna especialidad con alguna marca en particular?**
Yo recibo todo tipo de autos, incluido las marcas chinas
- 16. Explicación de la plataforma tecnológica.**
Creo que lo fundamental en este caso es la honradez y el costo del servicio. Porque si uno se aprovecha de la confianza del cliente. Este ya no vuelva
- 17. ¿Qué le parecería la posibilidad de que exista una plataforma que me permita ubicar un taller por un servicio determinado y que a los talleres les permita captar más clientes?**
De acuerdo con la modernidad sería de gran ayuda
- 18. ¿A usted le parece atractiva esta propuesta?**
Sí, Porque hoy en día los jóvenes con la modernidad de sus celulares buscan en estos sistemas de tecnologías donde pueden encontrar un servicio rápido y que les brinden las ventajas que ellos quieren.

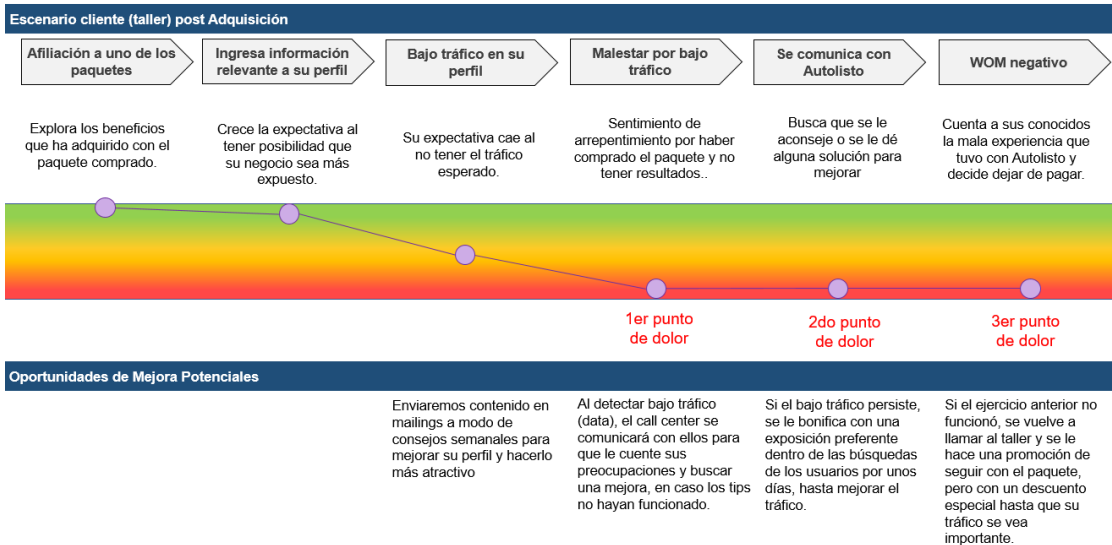
Todo el mundo está al día con la tecnología.

ANEXO 13: Escenarios de mapa del usuario y del cliente post adquisición

Identificando posibles puntos de dolor: Usuarios



Identificando posibles puntos de dolor: Talleres mecánicos



BIBLIOGRAFÍA

- Aap.org.pe (2019) Premia a mecánicos durante IV Congreso Internacional de Ingeniería y Mecánica. <https://aap.org.pe/aap-premia-a-mecanicos-durante-iv-congreso-internacional-de-ingenieria-y-mecanica/> (16/02/2020; 18:43 h).
- Aap: Sector automotor creció 2.4% durante el año pasado. *La Republica.pe*. <https://larepublica.pe/economia/2020/01/14/aap-sector-automotor-crecio-24-durante-el-ano-pasado/> (15/03/2020; 19:21 h).
- Adjust Global Benchmarks 2.0: compare your app against the rest (01 de abril de 2020). Adjust. https://app-benchmarks.adjust.com/?vertical=All®ion=All&user_type=All&platform=All&start=2019-10-01%2000%3A00%3A00%20%2B0000&end=2019-12-31%2023%3A59%3A59%20%2B0000
- Admetrics (2020) Reporte de inversión digital 2019 en la industria automotriz en Perú. <https://web.admetricks.com/#/home> (login privado)
- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco* 11(1-2), 5. México. <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf> (15/04/2020; 16:43 h).
- Alarco, G. (2019). *¿Nueva economía colaborativa?* Gestión. <https://gestion.pe/blog/herejias-economicas/2019/08/nueva-economia-colaborativa.html?ref=gesr> (03/04/2020; 17:12 h).
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf (05/03/2020; 19:45 h).
- Alvarado, J. (2019) *Entrevista a Jim Alvarado, Brand Manager Renault en DERCO, realizada por los autores de estas tesis en Lima, el 20 de diciembre 2019.*
- Alvarado, J. Valeriano, V. Quiroz, C, (2015). *Factores que determinan la deserción de clientes a los servicios de postventa del concesionario Derco Center.* Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración. Universidad ESAN, Lima.
- Arellano Marketing: 6 grandes tendencias del consumidor peruano. (2016, 05 de diciembre). *Elcomercio.pe*. Lima, Perú. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/arellano-marketing-6-grandes-tendencias-consumidor-peruano-152039-noticia/> (15/03/2020; 12:34 h).
- Argemi, A. (2014). Lo colaborativo democratiza el acceso al consumo, la educación y las finanzas. *El País*. https://elpais.com/elpais/2014/05/09/planeta_futuro/1399659686_074420.html (19/04/2020; 21:42 h).
- Artal, M. (2017). *Dirección de Ventas Decimoquinta edición.* Madrid. ESIC

- Arteaga, D. (2019). Encuesta Datum: Siete de cada 10 peruanos buscan ingresos adicionales. *Infomercado*. <https://infomercado.pe/encuesta-datum-siete-de-cada-10-peruanos-buscan-ingresos-adicionales/> (05/04/2020; 18:36 h).
- Asociación Automotriz del Perú (marzo, 2020). Venta de vehículos livianos cayó 40% en marzo debido al COVID-19. <https://aap.org.pe/aap-venta-de-vehiculos-livianos-cayo-40-en-marzo-debido-al-covid-19/> (18/04/20; 01:39 h).
- Asociación automotriz pide que talleres mecánicos vuelvan a operar (2020, 29 de abril). *Panamericana.pe*. <https://panamericana.pe/24horas/locales/292288-asociacion-automotriz-pide-talleres-mecanicos-vuelvan-operar>
- Autos de lujo: ¿Por qué acudir a un taller certificado? (2017). *Neoauto*. <https://neoauto.com/noticias/consejos/autos-de-lujo-taller-certificado> (18/03/2020; 17:04 h).
- BBC News Mundo (2018) Las ciudades cuyas economías crecerán más rápido hasta 2035 (y cuáles son las de América Latina). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46546906> (19/03/2020; 21:58 h).
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Tasa de descuento social y evaluación de proyectos* (1). <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Tasa-de-descuento-social-y-evaluaci%C3%B3n-de-proyectos-algunas-reflexiones-pr%C3%A1cticas-para-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados*. Segunda edición Pearson Educación. Ditrito Federral, México.
- Brand, W. (2020) ¿Qué hacer cuando el mundo se detiene? *Americia-retail.com*. <https://www.america-retail.com/colombia/colombiaque-hacer-cuando-el-mundo-se-detiene/> (25/02/2020; 15:43 h).
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J.R., & Donado Campos J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria* (3), 527-38. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656703707288> (20/03/2020; 19:22 h).
- Cerca de 100,000 conductores ofrecen servicio de taxi por Uber, Beat y otras en Perú (2019, 13 de octubre). *Gestión.pe*. <https://gestion.pe/economia/empresas/uber-beat-cabify-cerca-de-100000-conductores-ofrecen-servicio-de-taxi-por-uber-beat-cabify-y-otras-en-peru-noticia/>
- Chiclayo: Uso de la bicicleta creció en más del 150% durante la cuarentena. (2020, 19 de mayo). *RPP*. <https://rpp.pe/peru/lambayeque/coronavirus-en-peru-chiclayo-uso-de-la-bicicleta-crecio-en-mas-del-150-durante-la-cuarentena-por-la-covid-19-noticia-1266863>
- Churchil, (2000). Nuevas tendencias en la Dirección de Ventas y Venta Personal. *Universidad de Murcia*. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/2071/Nuevas%20tende>

- ncias%20en%20la%20direccion.pdf;jsessionid=B9CEDFAF8F978E1FE384B11888691763?sequence=1 (16/04/2020; 16:40 h).
- Cinco ejemplos de startups peruanas exitosas (2017). RPP. <https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/cinco-ejemplos-de-startups-peruanas-exitosas-noticia-1047896> (10/03/2020; 17:44 h).
- Cóndor, J. (2019). Parque automotor se renueva en 6% al año, cuando debería hacerlo en 10%. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/parque-automotor-renueva-6-ano-deberia-hacerlo-10-261551-noticia/> (20/03/2020; 18:35 h).
- ¿Cómo tratar actualmente con el consumidor? (2018) ESAN. <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2018/12/como-tratar-actualmente-con-el-consumidor/> (19/04/2020; 18:12 h).
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (2020). Market Report: Inversión Publicitaria 2019. https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_inversion_publicitaria_2019_n01_2020_a.pdf (05/03/2020; 13:32 h).
- Compras online en Perú. (2019). *Picodi*. <https://www.picodi.com/pe/ahorro-magazine/compras-online-en-peru> (19/04/2020; 18:10 h).
- Conexión ESAN (2019). Todo lo que tienes que saber sobre el Impuesto a la Renta de Tercera Categoría. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/03/todo-lo-que-tienes-que-saber-sobre-el-impuesto-a-la-renta-de-tercera-categoria/> (19/04/2020; 20:33 h).
- Conoce los beneficios del uso de plataformas tecnológicas (2017). *Excelsior*. <https://www.excelsior.com.mx/hacker/2017/12/27/1210281> (15/03/2020; 14:39 h).
- EAE (2019) Qué es el modelo Freemium y casos de éxito. Barcelona, España. EAE Business School. <https://www.eaprogramas.es/blog/que-es-el-modelo-de-negocio-freemium-y-casos-de-exito> (21/03/2020; 15:35 h).
- E-commerce en Perú podría mover US\$ 4,000 millones al cierre de 2019 (2019, 31 de octubre). *Gestión.pe*. <https://gestion.pe/economia/e-commerce-en-peru-podria-mover-us-4000-millones-al-cierre-de-2019-noticia/> (18/04/2020; 19:56 h).
- Economía colaborativa: Uber, Airbnb, y otros modelos exitosos (2019). *Gestión*. <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2019/04/economia-colaborativa-uber-airbnb-y-otros-modelos-exitosos.html/> (01/03/2020; 16:35 h).
- eEconomista América (2019) Más de la mitad de limeños adquiere un automóvil para realizar paseos con la familia y los amigos. <https://www.economistaamerica.pe/mercados-eAmperu/noticias/9960802/06/19/Mas-de-la-mitad-de-limenos-adquiriria-un-automovil-para-realizar-paseos-con-la-familia-y-los-amigos.html> (19/03/2020; 23:25 h).
- EFE (2020). La crisis del coronavirus impacta al 74 % de las startups, según un estudio de Wayra. Madrid, España. <https://www.efe.com/efe/espana/efeemprende/la-crisis-del->

coronavirus-impacta-al-74-de-las-startups-segun-un-estudio-wayra/50000911-4216879# (12/04/2020; 17:44 h).

El ABC de la protección de datos (data privacy) (2017). Lima, Perú. *Gestión.pe*.
<https://gestion.pe/blog/reglasdejuego/2017/06/el-abc-de-la-proteccion-de-datos-personales-data-privacy.html?ref=gesr>: (20/05/2020; 05:23 h).

El generador de ozono para talleres: una herramienta esencial tras el coronavirus (2020). Madrid, España. *Infotaller.tv*. https://www.infotaller.tv/repuracion/generador-talleres-herramienta-combatir-coronavirus_0_1426357375.html (18/04/2020; 14:23 h).

El 80% de limeños se movilizaría en bicicletas si contáramos con un sistema de vías seguras.rpp.pe (2020, 10 de enero). <https://rpp.pe/peru/actualidad/el-80-de-limenos-se-movilizaria-en-bicicletas-si-contaramos-con-un-sistema-de-vias-seguras-noticia-1238953?ref=rpp>

El sector automotriz: Retos y Tendencias. (2019). *Rpp Noticias*.
<https://rpp.pe/columnistas/leandromariategui/el-sector-automotriz-retos-y-tendencias-noticia-1198591> (20/03/2020; 19:51 h).

Emprendedores (2020). Seis argumentos para defender el precio de tu producto o servicio. *Emprendedores.com*. <https://www.emprendedores.es/gestion/g32867/como-defender-el-precio-de-tu-producto-o-servicio/> (10/04/2020; 18:22 h).

Esbry, G. (2020). Priorizando vehículos de actividades esenciales, los talleres mecánicos vuelven a trabajar. Argentina. *lavoza.ar*.
<https://www.lavoza.com.ar/ciudadanos/priorizando-vehiculos-de-actividades-esenciales-talleres-mecanicos-vuelven-a-trabajar> (15/04/2020; 10:12 h).

Escamilla, O. (2019). El consumo de internet por fin superó al consumo de televisión. *Merca20*. <https://www.merca20.com/el-consumo-de-internet-por-fin-supero-al-consumo-de-television/> (25/03/2020; 12:10 h).

Ezcurra, L. (2019). *Customer Retention*. *Esic Business&Marketing School*.
https://postgrado2.esic.edu/pluginfile.php/195450/mod_resource/content/1/CUSTOMER-RETENTION-MMS-SEPTIEMBRE%202019-VD.pdf (21/05/2020; 21:28 h).

Estiman que el comercio electrónico crecerá entre 30% y 50% este año. (2018) Peru21.
<https://peru21.pe/economia/cyber-wow-visanet-ripley-consideran-comercio-electronico-crecer-30-50-ano-413831-noticia/> (01/03/2020; 11:27 h).

¿Es o no obligatorio auditar nuestro sistema de protección de datos? Madrid, España.

El País

[.https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/05/28/legal/1559027194_378994.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/05/28/legal/1559027194_378994.html).
(22/05/2020; 13:21 h).

Euromonitor (2017) *Las principales tendencias globales de consumo para 2017*.
Euromonitor Internacional.

- Facebook (2020). Proyección de consumo en Facebook Ads.
- Geckoboard (2019) Retention Rate: what is retention rate? San Francisco, Estados Unidos. *Geckoboard*. <https://www.geckoboard.com/best-practice/kpi-examples/retention-rate/> (01/04/2020; 13:12 h).
- Gobierno modifica ISC: automóviles con cilindradas menores a 1,400 cc ya no pagarán 10% sino 5%. (2019, 15 de junio). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/gobierno-modifica-isc-automoviles-cilindradas-menores-1-400-cc-pagaran-10-5-270298-noticia/> (01/03/2020; 18:45 h).
- Godin, Seth. (1999). *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*. Estados Unidos, Simon & Schuster.
- Google. (2020). *Informe Impacto de coronavirus en el consumidor, CPG & Retail*. Lima, Perú.
- Guardia, K. (2019). 'Pico y Placa' puede generar un boom en la compra de autos usados desde US\$ 7,000. <https://gestion.pe/peru/pico-placa-generar-boom-compra-autos-usados-lima-us-7-000-273893-noticia/> (19/03/2020; 23:39 h).
- Indecopi (2018). *Anuario de Estadísticas Institucionales 2018*. <https://www.indecopi.gob.pe/documents/1902049/3405269/Anuario+2018+GEE+%281%29.pdf/687ebdbe-6e9c-9bbd-8d1a-53765bd4af5d> (19/03/2020; 23:11 h).
- InfoMarketing.pe (2019). 79% de los peruanos consume cinco o más medios. <http://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/79-de-los-peruanos-consume-cinco-o-mas-medios/> (19/03/2020; 23:42 h).
- Ionos.es (2019). *Gestión de quejas y reclamaciones*. <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/gestion-de-quejas-y-reclamaciones/> (23/05/2020; 12:37 h)
- Instituto Nacional de Estadística [INEI]. (2018). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares Enero-Febrero-Marzo 2018*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf (19/03/2019; 23:46)
- Instituto Nacional de Estadística [INEI]. (2019a). Lima Perú. <http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019b). Lima, Perú. <https://www.inei.gob.pe/>
- Hair, J, Anderson, R, Mehta, R, Balbin, B (2010). *Compensación de la Fuerza de Ventas. En Administración: relaciones y sociedades con el cliente*. México D.F.: Cengage Learning.
- Hernández Salazar, Patricia (2008). *Métodos cualitativos para estudiar a los usuarios de la información*. Ciudad de México. Universidad Autónoma de México.

- Khoury, Jill (2004). Guía legal para una startup: todo lo que tienes que saber para iniciar una en el Perú. Documentos de Trabajo 02. Lima, Perú. Hiperderecho.
https://hiperderecho.org/wp-content/uploads/2014/10/02_guia_legal_startups_khoury.pdf (05/04/20 09:23am)
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México, México. Editorial Pearson.
- KPMG (2020). Impacto de COVID-19 en la industria automotriz. Buenos Aires, Argentina. *KPMG*. <https://home.kpmg/ar/es/home/insights/2020/04/impacto-de-covid-19-en-la-industria-automotriz.html> (18/04/2020; 01:43 h).
- Llamas, F., & Fernández, J. (2018) La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00079.pdf> (18/03/2020; 4:50 h).
- Ley N° 18525. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 30 de junio de 1986.
- Ley N° 29733. Diario oficial El Peruano. Lima, Perú, 13 de setiembre de 2018.
- Liftoff (2019). *Mobile App Trends Report*. San Francisco, Estados Unidos.
<https://liftoff.io/wp-content/uploads/2019/10/2019-Mobile-App-Trends-Report.pdf>
- Lima Consulting. (2017). Proyecto: Censo de Lubricantes a nivel nacional (N°1).
- Loidi, J. (2012). *Grandes Pymes*. <https://www.grandespymes.com.ar/2012/07/19/a-cuantos-anos-hacer-un-plan-de-negocios/> (18/04/2020; 21:45 h).
- Los vehículos que serán lo más vendidos en Perú en los próximos cinco años. (2019). *Gestión*. <https://gestion.pe/fotogalerias/los-autos-mas-vendidos-en-peru-durante-el-2019-segun-ihs-markit-noticia/?ref=gesr> (17/04/2020; 11:50 h).
- Macias, M (2015). *Lean Canvas, una fusión entre el lienzo del modelo de negocio y Lean Startup*. *Advenio.es*. <http://advenio.es/lean-canvas-una-fusion-entre-el-lienzo-del-modelo-de-negocio-y-lean-startup/> (03/03/2020; 22:34 h).
- Martin, J. (2017) ¿Cuánto vale el riesgo? El método Monte Carlo. Madrid, España. *CEREM International Business School*. <https://www.cerem.pe/blog/cuanto-vale-el-riesgo-el-metodo-monte-carlo> (15/04/2020; 12.34 h).
- Megias, J (2012). Lean Canvas un lienzo de modelos de negocio para startups. *Javermegias.com*. <https://javermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/> (03/03/2020; 21:03 h).
- Ministerio de Producción Ciencia y tecnología (2020). Protocolo de higiene y funcionamiento de talleres mecánicos y servicios de reparación. Secretaría de Comercio Interior y Servicios con el aporte de empresas del sector y lo establecido en la Res. 41/2020 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Santa Fe. <https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/257930/1358417>

- Miñán, W. (2019). El 65.3% percibe que el manejo económico va por rumbo equivocado. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/65-3-percibe-manejo-economico-rumbo-equivocado-270365-noticia/> (19/04/2020; 22:12 h).
- Morisaki, A. (2019) *Entrevista a Alberto Morisaki, Gerente de estudios económicos en la AAP*. Tesis en Lima, Perú.
- Núñez, V. (2018). Guía para crear un funnel o embudo de conversión que sí convierte. <https://vilmanunez.com/como-crear-un-funnel-embudo-de-conversion/> (10/03/2020; 12:30 h).
- Nuvok (2019) Definición Servicios de Intermediación. <https://www.nuvok.com/definicion-servicios> (20/03/2020; 00:06 h).
- Ochoa, C. (2015). Muestreo probabilístico: muestreo estratificado. *Netquest*. <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-estratificado> (20/03/2020; 22 :53 h).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona, España. Editorial Centro Libros PAPP.
- Palmieri, Fiorella (2020). *Precauciones para viajar en el transporte público*. PUCP
- Parera E. (2018). Growth Hacking: qué es, para qué sirve y 7 técnicas para aumentar el crecimiento de tu negocio. <https://postcron.com/es/blog/growth-hacking-tecnicas-para-aumentar-el-crecimiento/> (11/03/2020; 12:03 h).
- Parque automotor se renueva en 6% al año, cuando debería hacerlo en 10%. (2019). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/parque-automotor-renueva-6-ano-deberia-hacerlo-10-261551-noticia/> (22/02/2020; 10:41 h).
- Perú anuncia carriles y subsidios para fomentar las bicicletas frente al coronavirus. (2020). *Gestión.pe*. <https://gestion.pe/peru/peru-anuncia-carriles-y-subsidios-para-fomentar-las-bicicletas-frente-al-coronavirus-noticia/> (24/04/2020 a las 17:01)
- Perú es la segunda economía de la región menos vulnerable a una crisis mundial, según la CCL (2018). *Peru21.pe*. <https://peru21.pe/economia/peru-segunda-economia-region-vulnerable-crisis-mundial-ccl-nndc-432362-noticia/> (15/03/2020; 17:32 h).
- Pichihua S. (2019) Facebook es la red social favorita de los internautas peruanos. <https://elperuano.pe/noticia-facebook-es-red-social-favorita-de-internautas-peruanos-82372.aspx> (12/03/2020; 6:09 h).
- Plataformas digitales transforman el lugar de trabajo. (2017, 24 de noviembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/tecnologia/plataformas-digitales-transforman-lugar-219406-noticia/> (15/02/2020; 22:50 h).

- Pickaso (2019) 9 Modelos de monetización para ganar dinero con tu app. Barcelona, España. *Pickaso*. <https://pickaso.com/2018/modelos-monetizacion-apps> (11/04/2020; 17:32 h).
- Principales tendencias de consumo que marcarán el 2019. (2019). *ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/02/principales-tendencias-de-consumo-que-marcaran-el-2019/> (15/03/2020; 20:35 h).
- Posada, C. (2018) Aumento Continuo del parque automotor, un problema que urge solucionar. *Cámara de Comercio*. https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r816_3/comercio%20exterior.pdf (18/04/2020; 23:55 h).
- ¿Qué modelo organizacional le conviene a tu empresa? (2018). *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/que-modelo-organizacional-le-conviene-a-tu-empresa/> (19/04/2020; 20:37 h).
- Que el gasto de su auto no sea una carga para su bolsillo. (2018). *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/gasto-auto-sea-carga-bolsillo-228326-noticia/> (21/03/2020; 17:35 h).
- Quispe, M. (2018, 11 de junio) Alza del ISC impacta al sector automotor. *La República.pe*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1259202-alza-isc-impacta-sector-automotor/> (19/04/2020; 16:47 h).
- Reyes, J. (2019). BCR redujo proyección de crecimiento del PBI para este año por retroceso de la inversión pública. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/bcr-redujo-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-para-este-ano-por-retroceso-de-la-inversion-publica-noticia/?ref=gesr> (17/04/2020; 18:01 h).
- Rivas, S. (2017). ¿Qué ofrecen los negocios de economía colaborativa? Madrid, España. *Elpais.com*. https://elpais.com/economia/2017/09/12/actualidad/1505209242_295550.html (27/02/2020; 12:03 h).
- Robles Garrote, P. y Rojas, M. D. C. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*, 18.
- Rojas, K. (2019). Publicidad en medios tradicionales todavía capta mayor atención que en los digitales. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/publicidad-en-medios-tradicionales-todavia-capta-mayor-atencion-que-en-los-digitales-noticia/> (15/04/2020; 21:09 h).
- Rosales, S. (2019). Ventas online crecen 44.2% en Perú, las offline en retail caen 11%. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/ventas-online-crecen-44-2-peru-offline-retail-caen-11-273983-noticia/> (16/04/2020; 14:51 h).
- Rubiños, J. (2019). Sector Automotor: Siempre miramos al cliente, pero no miramos al usuario. <https://www.arellano.pe/siempre-miramos-al-cliente-no-miramos-al-usuario/> (19/03/2020; 23:54 h).

- Ruiz, D. (2017). ¿Sabe usted cuáles son las startups más grandes del mundo? *Gestión*. <https://gestion.pe/blog/analizandotusinversiones/2017/10/sabe-usted-cuales-son-las-startups-mas-grandes-del-mundo.html/?ref=gesr> (28/03/2020; 11:45 h).
- Sainz de Vicuña, J. M. (2018). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Sayago, N. (2019). INEI: 82% de peruanos usa internet a través de un celular. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-inei-82-peruanos-usa-internet-a-traves-un-celular-746720.aspx> (18/03/2020; 5:15 h).
- San Agustín E. & Valdés. P (2013). *Marketing de Contenidos: usuarios vs Google*. <http://cdn2.hubspot.net/hub/136661/file-50929708-pdf/v>. (09/03/2020; 18:45 h).
- Segura, O. (2018, 7 de mayo) Negocios: Talleres mecánicos no logran cubrir el parque automotor de Lima. *El Economista*. <https://www.eleconomistaamerica.pe/mercados-eAm-peru/noticias/9121351/05/18/Negocios-Talleres-mecanicos-no-logran-cubrir-el-parque-automotor-de-Lima.html> (19/03/2020; 23:28 h).
- Statista. (2016). Frecuencia de uso mensual de las aplicaciones móviles a partir de agosto de 2014, por categoría. <https://es.statista.com/estadisticas/634182/frecuencia-de-uso-mensual-de-aplicaciones-moviles--por-categoria/> (21/05/2020; 21:29 h).
- Statista (2019). Distribution of paid and free Android apps in the Google Play Store as of March 2020. Hamburgo, Alemania. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/266211/distribution-of-free-and-paid-android-apps/> (02/02/2020; 15:34 h).
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos De Marketing*. McGrawHill 14e.
- Sviokla, J. (1994). Gestión en el Marketspace. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1994/11/managing-in-the-marketspace?language=es> (20/03/2020; 22:52 h).
- Taxis por aplicativo deberán reconocer a sus conductores como trabajadores. (2019). *Rpp.pe*. <https://rpp.pe/economia/economia/taxis-por-aplicativo-deberan-reconocer-a-sus-conductores-como-trabajadores-noticia-1219038?ref=rpp>. (23/03/2020; 15:30 h).
- Tamayo, G. (2001). Diseños muestrales en la investigación. *Semestre económico* 4(7), 13.
- Valdeolmillos, C. (2019). *Internet ganó más de un millón de nuevos usuarios al día durante 2018. Muycomputerpro*. <https://www.muycomputerpro.com/2019/02/04/internet-gano-usuarios-dia-2018> (10/04/2020; 21:56 h).
- Velez-Pareja (2012), *Análisis De Inversiones Bajo Riesgo: Simulación (Including the Risk in the Analysis: Montecarlo Simulation)*. <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=7200261130810060961190231130930971020190140690170880360220841031180211010720710271000251000290230380191070931211100990310310590220350000530910010290660090140010020870530031>

22089116001022110113122116001124073090015005024007067124108003094003068031&EXT=pdf

Venta de autos nuevos repuntará 2% en 2019 tras cambios en el ISC, proyecta Scotiabank Redacción Peru21 (2019). <https://peru21.pe/economia/venta-autos-nuevos-crecera-2-2019-cambios-isc-proyecta-scotiabank-nndc-486438-noticia/> (19/03/2020; 23:21 h).

Vinces, H. (2018) Corrupción le cuesta al Perú 1% del PBI al año, estima Esan. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-corrupcion-le-cuesta-al-peru-1-del-pbi-al-ano-estima-esan-733997.aspx> (18/04/2020, 22:20 h).

Wertz, B. &, Tran, A. (2019). *A Guide to Marketplace*. Version One.